



HAL
open science

Le processus de perte d'implication au travail : une étude de cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Yara Alatar

► To cite this version:

Yara Alatar. Le processus de perte d'implication au travail : une étude de cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Gestion et management. Université d'Angers, 2024. Français. NNT : 2024ANGE0017 . tel-04729549

HAL Id: tel-04729549

<https://theses.hal.science/tel-04729549v1>

Submitted on 10 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE DE DOCTORAT

DE
L'UNIVERSITÉ D'ANGERS

SOUS LE SCEAU DE
LA COMUE ANGERS – LE MANS

ECOLE DOCTORALE N° 640 – EDGE
Sciences économiques et sciences de gestion - Pays de Loire
Spécialité : *Sciences de gestion et du management*

Par

Yara ALATAR

Le processus de perte d'implication au travail : une étude de cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Thèse présentée et soutenue à Angers, le 3 juillet 2024

Unité de recherche : Groupe de Recherche Angevin en Economie et Management (GRANEM)

Rapporteurs avant soutenance :

Jordan CREUSIER Professeur des Universités, Université du Littoral Côte d'Opale
Marc DUMAS Professeur des Universités, Université de Bretagne Sud

Composition du Jury :

Laurent BOTTI Maître de Conférences – HDR, Université de Perpignan Via Domitia
Grégor BOUVILLE Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3
Jordan CREUSIER Professeur des Universités, Université du Littoral Côte d'Opale
Marc DUMAS Professeur des Universités, Université de Bretagne Sud

Dominique PEYRAT-GUILLARD Professeure des Universités, Université d'Angers, Directrice de thèse
Anne SACHET-MILLIAT Professeure, ISC Paris, Co-Directrice de thèse
Gwenaëlle GREFE-MOREAU Maître de Conférences, Université d'Angers, Co-Encadrante de thèse

L'université d'Angers n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

J'ai finalement terminé ! Il y a cinq ans, finir la thèse semblait n'être qu'un rêve. Aujourd'hui je l'ai fait et je comprends que la réalisation de ce rêve n'aurait pas été possible sans les personnes qui me sont très chères et qui m'ont accompagnée dans mon parcours de recherche.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement la magnifique équipe qui a encadré ma thèse. Un immense merci à ma directrice de thèse, la Professeure Dominique Peyrat-Guillard, pour m'avoir fait confiance, pour sa bienveillance et pour sa grande disponibilité tout au long de ces cinq années de thèse. Je remercie également vivement ma co-directrice de thèse, Anne Sachet-Milliat pour son aide et ses conseils précieux. Un grand merci à ma co-encadrante de thèse, Gwenaëlle Greffe, pour son soutien tant au niveau professionnel qu'humain et son encouragement continu. Je me considère comme une doctorante très chanceuse d'avoir, à mes côtés, cette équipe formidable à laquelle je tiens à exprimer toute ma gratitude.

Je tiens également à remercier très sincèrement les membres du jury d'avoir accepté de consacrer du temps à l'évaluation de ce travail de thèse. Je remercie les Professeurs Jordan Creusier et Marc Dumas d'avoir accepté le rôle de rapporteurs de cette thèse, ainsi que les Professeurs Grégor Bouville et Laurent Botti d'avoir bien voulu être membres du jury. Je suis honorée que ce travail puisse bénéficier de leurs regards d'experts.

Je remercie infiniment Karim Soleilhavoup, Directeur Général du groupe Logis Hôtels au sein duquel la partie empirique de cette recherche a été menée, pour sa coopération et son rôle de facilitateur. C'est grâce à ses questionnements sur la fidélisation des salariés et à sa confiance dans l'intérêt d'une approche scientifique que nous avons pu mener à bien notre travail de terrain. Un grand merci à tous les directeurs et les collaborateurs des établissements Logis pour leur dévouement et le temps qu'ils nous ont accordé. Les échanges que nous avons eus ont été extrêmement enrichissants et indispensables pour mener à bien cette thèse.

Je tiens à remercier chaleureusement les membres du CSI qui m'ont accompagnée tout au long de ma thèse. Un grand merci à Frédérique Chedotel, Brigitte Charles-Pauvers et Gaëlle Redon

pour leur investissement, leurs conseils constructifs et leur bienveillance lors de nos rencontres annuelles.

Je tiens à exprimer ma gratitude au Professeur Amr Osman, le premier à m'avoir enseigné la Gestion des Ressources Humaines. C'est lors de ses interventions en 2014 que j'ai réalisé le désir que j'avais d'approfondir ce champ. Je tiens à le remercier chaleureusement pour la passion qu'il a manifestée à l'égard des thématiques liées au comportement organisationnel lors de ses cours, une passion communicative. Merci d'avoir été l'une de mes plus grandes sources d'inspiration.

Je souhaite tout autant adresser mes remerciements au Professeur Frantz Rowe, en tant que responsable du Master Métiers du Conseil et de la Recherche à Nantes Université, pour m'avoir fait confiance en acceptant ma candidature pour cette formation en 2018. C'est grâce à cette formation que j'ai eu la chance de nourrir mon premier intérêt pour la recherche académique.

Je remercie profondément l'ensemble du personnel administratif du laboratoire GRANEM dirigé par la Professeure Sandra Camus. Merci à Monique Bernier, Anne-Laure Guillaumat et Clara Stoltz pour leur professionnalisme. Une mention spéciale à Pierre Secoué pour son aide précieuse, sa flexibilité, sa disponibilité et son organisation. Je remercie également la Région Pays de la Loire et l'Université d'Angers qui ont co-financé mon contrat doctoral.

J'adresse ma sincère reconnaissance à mes collègues du bureau des doctorants, sans lesquels ma vie de « doctorante » n'aurait pas été la même. Un grand merci amical à Rayan, Loïc, Waed, Ida, Sarah, Samira, Jade, Diego, Vanessa, Béringer, Julian et tous les autres pour tous les souvenirs inoubliables et les moments agréables passés ensemble. Ce fut un vrai plaisir de vivre ces années de thèse entourée d'une équipe aussi soudée et sympathique.

Une pensée particulière à Nevine, Sarah et Yara, mes amies les plus proches, qui sont restées « proches », malgré la distance que ce travail de thèse a imposée. Un merci tout particulier à Nevine qui m'a accompagnée dans mes petites étapes de jeune chercheure, dans mes hésitations et dans mes questionnements. Bien que tu sois dans un autre pays, sur un autre continent, tu m'as toujours fait ressentir ta présence qui m'est très précieuse.

Je tiens également à remercier ma famille pour ses encouragements. Merci à ma grand-mère, ainsi qu'à mon défunt grand-père qui m'ont toujours soutenue et encouragée. Pour les mêmes raisons, je remercie profondément et chaleureusement mes parents qui, depuis mon plus jeune âge, ont souligné l'importance de la poursuite d'études. Chacun d'entre vous s'est investi à sa manière pour que, finalement, je puisse profiter d'un soutien et d'un amour incomparables. Maman, je ne te remercierai jamais assez pour les nuits blanches que tu as passées à me soutenir et pour avoir toujours été un modèle de force et de persévérance tout au long de ma vie. Papa, je ne saurais exprimer ma gratitude pour tes efforts, tes sacrifices et pour m'avoir toujours encouragée à devenir chercheuse, sachant que cela ne pourrait que me plaire. Bien que j'aie eu des doutes au début, je peux maintenant confirmer que tu avais bien raison (comme toujours). Le métier de chercheuse me passionne véritablement. Maman, papa, vous avez extraordinairement contribué à la personne que je suis devenue aujourd'hui, et j'en suis très reconnaissante.

Pour finir, je tiens à adresser mes remerciements les plus chaleureux à ma sœur, Hanine, qui m'a épaulée tout au long de mon aventure. Si j'ai réussi à en arriver là aujourd'hui, c'est grâce à toi. Merci d'avoir été toujours là pour me soutenir. Merci d'avoir cru en moi, même quand je n'y croyais pas. Merci de m'avoir rappelé que ce n'est pas la fin du monde, même quand j'ai eu l'impression que c'était le cas. Les mots ne peuvent exprimer à quel point je suis reconnaissante de t'avoir à mes côtés. Tu as été mon meilleur soutien tout au long de ce travail de thèse. Je te dédie ces derniers mots, à toi la meilleure sœur que l'on puisse jamais espérer avoir.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
1. Contexte de la recherche	9
2. Cadre conceptuel et objectif de la recherche	13
3. Méthodologie de la recherche	17
4. Contributions de la recherche	20
5. Structure de la thèse	24
PREMIÈRE PARTIE CADRE CONCEPTUEL.....	26
CHAPITRE 1 : DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL À	28
SON DÉLITEMENT	28
Introduction	28
1. L'implication dans le champ de la sociologie	28
2. L'émergence d'une approche psychologique	44
3. Vers une approche multidimensionnelle.....	58
4. Des critiques à une proposition de reconceptualisation.....	76
Conclusion.....	90
CHAPITRE 2 : LES ANTÉCÉDENTS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL ET DE SA PERTE.....	93
Introduction	93
1. Echange social et satisfaction	93
2. Caractéristiques personnelles et situationnelles	103
3. Facteurs organisationnels	114
4. Les antécédents de la perte d'implication	119
Conclusion.....	124
CHAPITRE 3 : LES CONSÉQUENCES COMPORTEMENTALES DE L'IMPLICATION ET DE SA PERTE.....	127
Introduction	127
1. Vers une meilleure compréhension de l'OCB	128
2. Les spécificités du CWB.....	137
3. La relation entre OCB et CWB	147
Conclusion.....	153
DEUXIÈME PARTIE ÉTUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION.....	154
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	156

Introduction	156
1. Choix méthodologiques et positionnement épistémologique	156
2. Design de la recherche	163
3. Analyse des données	186
Conclusion	205
CHAPITRE 5 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	207
Introduction	207
1. Résultats de l'analyse thématique manuelle.....	207
2. Résultats de l'analyse statistique des données textuelles.....	319
Conclusion.....	366
CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	369
Introduction	369
1. Contributions théoriques	369
2. Contributions managériales	392
3. Limites de notre recherche	395
Conclusion.....	398
CONCLUSION GÉNÉRALE	399
RÉFÉRENCES	411
ANNEXES	429
TABLE DES MATIÈRES	487
LISTE DES ANNEXES	495
LISTE DES TABLEAUX	496
LISTE DES FIGURES.....	497
LISTE DES SCHÉMAS, ENCADRÉS, VIGNETTES ET GRAPHIQUES	499

“Share your knowledge. It’s a way to achieve immortality.”

Dalai Lama

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

« *À un moment donné, j'en ai marre de me sacrifier* », « *C'était un monde [l'hôtellerie restauration] que j'adorais et, en même temps, un monde pourri* » : telles sont les réponses que des ex-salariés ont fournies dans le cadre d'une étude menée par Le Monde en février 2023 afin de comprendre le ressenti de certains par rapport à leurs anciens emplois en hôtellerie-restauration (Gourdon, 2023). Déjà, en septembre 2021, une précédente étude menée également par Le Monde évoquait les propos de salariés ayant quitté le secteur, et se justifiait comme suit : « *La passion qui vous porte un temps et les contraintes qui finissent par prendre le dessus* », « *Il va falloir se rendre compte que les gens ne sont plus corvéables à merci !* », « *Je veux bien rendre service mais c'est donnant-donnant. Or, il n'y a aucune reconnaissance du travail* » (Leclerc *et al.*, 2021). Face à ces témoignages alarmants devenus répétitifs, notre projet de recherche s'est forgé dans la volonté de comprendre la fragilité d'un secteur qui peine à fidéliser ses salariés.

1.1.L'hôtellerie restauration : Un secteur qui peine à fidéliser ses salariés

La grande démission, ou à l'origine « *The Great Resignation* » est une notion qui a été inventée par Anthony Klotz, un professeur associé de management à l'Université A&M du Texas. Dans un article de Bloomberg Businessweek en mai 2021, Klotz a utilisé le terme en prédisant le départ massif des salariés à la suite de la crise sanitaire (Cohen, 2021)¹. Ce phénomène, soulignant les incertitudes des relations de travail suite à la crise de la Covid-19, décrit l'exode des employés quittant leur métier, voire parfois leur secteur d'activité, volontairement. D'autres expressions ont émergé ensuite dans la presse, comme le « *quiet quitting* » (la démission silencieuse) qui fait référence aux salariés limitant leur investissement aux strictes exigences de leur fiche de poste (Rodier, dans Le Monde, 2022). Comment la crise sanitaire a-t-elle pu entraîner ce phénomène de grande démission ? Pour répondre à cette question, nous proposons un regard rétrospectif,

¹ Voir également l'article publié par cette université : <https://today.tamu.edu/2022/02/11/the-texas-am-professor-who-predicted-the-great-resignation/>

chronologique, pour décrypter les racines du phénomène et pouvoir comprendre le contexte actuel caractérisé par des turbulences managériales.

À la fin de l'année 2019, l'apparition d'une nouvelle maladie a été annoncée formellement par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). En février 2020, l'OMS a appelé cette maladie, « Covid-19 ». Ce n'est qu'en mars que la Covid-19 a été considérée comme une pandémie, compte tenu du nombre de personnes atteint, très important, dans une zone géographique suffisamment étendue (Carvalho *et al.*, 2021). Pour limiter autant qu'il est possible la propagation de cette maladie, les autorités ont imposé un confinement, obligeant ainsi une grande majorité de personnes à rester chez elles, empêchées de se rendre au travail. Les entreprises ont été fermées, les activités en dehors du lieu de vie ont été interdites. Tout s'est arrêté, entraînant ainsi des effets économiques et financiers dévastateurs au niveau mondial (Formica et Sfodera, 2022), d'où la qualification de « crise » sanitaire.

Bien que la Covid-19 n'ait pas eu la même intensité de propagation partout dans le monde, les effets sur les relations des individus au travail ont été en quelque sorte similaires. En effet, à part les personnels de santé et autres salariés de « première ligne », les autres personnes ont été contraintes de rester chez elles. Au début du confinement, ces derniers ne travaillaient pas. Puis, la crise se prolongeant, dans certains cas, le travail à distance a permis d'organiser une forme de reprise des activités.

Le fait de ne pas travailler du tout, ou de travailler à distance, a fourni le contexte aux salariés concernés pour prendre un certain recul, ce qui leur a permis de réévaluer certains aspects de leur relation antérieure au travail. Un des éléments les plus communément réévalués a été les priorités individuelles. En les reconsidérant, de nombreux salariés se sont rendus compte de leur insatisfaction concernant le déséquilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle : un déséquilibre, pour nombre d'entre eux, atténué ou disparu avec l'explosion du travail à distance (Allgood *et al.*, 2024). Ce dernier a permis également à certains salariés de se rendre compte du manque de confort lié aux contraintes de déplacement vécues en allant physiquement au travail, parfois trop loin. Ils ont donc développé une préférence pour le télétravail, dans le but de ne pas gaspiller du temps dans les allers-retours et de passer plus de temps en famille (Lederlin, 2020). Le confinement a aussi donné l'opportunité aux salariés de réévaluer leurs valeurs personnelles et de déterminer ce qu'ils voulaient faire de leur avenir. Cela a encouragé certains à changer de métier

pour en exercer un qui les intéressait davantage. Ils cherchaient ainsi une expérience de travail plus épanouissante et enrichissante. Le recul offert aux salariés suite au confinement les a aidés à prendre conscience de la fragilité de certains secteurs. Après la crise, certains d'entre eux, ne souhaitant plus revenir dans un secteur aussi instable, ont préféré changer de métier, cherchant ainsi plus de sécurité au travail (Liu-Lastres *et al.*, 2023).

L'ensemble de ces aspects réévalués, ainsi que plusieurs autres comme l'usure des salariés, le management abusif et la rémunération jugée insuffisante (Liu-Lastres *et al.*, 2023), ont contribué à la survenance de la « grande démission ». Il s'agit d'une tendance mondiale qui a débuté pendant la pandémie de Covid-19, au cours de laquelle on a pu constater que les taux de démission ont atteint des niveaux exceptionnellement élevés (Moon *et al.*, 2023). Les salariés, cherchant des conditions de travail plus satisfaisantes, quittaient volontairement et massivement leur emploi.

Comme la Covid-19 a été une crise sanitaire de niveau mondial, ses répercussions se sont également fait sentir à ce niveau. Ainsi, le phénomène de « grande démission », apparu initialement aux Etats Unis, s'est propagé pour toucher d'autres zones géographiques, notamment la France. En France, comme dans le monde entier, les secteurs d'activité ont vécu la crise sanitaire, ainsi que ses conséquences, de façon différenciée. A titre d'exemple, le secteur médical, appartenant à la minorité de secteurs ayant poursuivi leur activité pendant la crise sanitaire, n'a pas été touché par la « grande démission » comme l'ont été d'autres secteurs, notamment celui de l'hôtellerie-restauration. Ce dernier est apparu comme l'un des secteurs les plus négativement impactés par la crise sanitaire en France (Barry, 2023). De fait, entre 2020 et 2021, nous pouvons constater une chute de 237 000 salariés, une baisse de 223 000 nouveaux employés, ainsi qu'un total de 71 000 départs supplémentaires (Barry *et al.*, 2021). Deux années plus tard, une autre étude menée par la DARES en avril 2023 affirme qu'en moyenne, entre 2019 et 2022, le taux de CDI qui ont pris fin suite à une démission en hôtellerie restauration s'élève à 3,5% (Barry, 2023). Il s'agit donc d'un taux de démission sans pareil dans ce secteur qui clairement rencontre des difficultés à fidéliser ses salariés. Mais la Covid-19 est-elle la seule responsable de ce problème de fidélisation et de ce manque d'attractivité du secteur ?

Les études statistiques montrent que le secteur de l'hôtellerie-restauration est un secteur fragile qui peine à fidéliser ses salariés, et ce depuis longtemps, soit avant même la crise sanitaire. Ce constat s'établit sur les bases d'une étude menée par la DARES en 2001 sur les difficultés de

recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration sur la période allant de 1993 à 2000 inclus. Les résultats de cette étude montrent un manque de solidité des liens avec le travail, avec un taux de turnover plus important que ce qui a pu être constaté auparavant dans le secteur (Selma, 2001). Par conséquent, nous pouvons constater que la crise sanitaire ne peut tout expliquer à elle seule, étant donné que le turnover semble plus structurel que conjoncturel dans ce secteur. Elle a sans doute joué le rôle d'un simple élément déclencheur qui a stimulé le besoin d'une meilleure satisfaction au travail chez les salariés.

1.2. Logis Hôtels, un terrain ad-hoc pour servir notre objectif

La crise sanitaire a été vécue différemment en fonction de la zone géographique, du secteur d'activité, mais aussi des entreprises. Les caractéristiques comme la taille de la structure, sa localisation et/ou le style de management adopté par sa direction contribuent à ce que les défis rencontrés par chaque entreprise soient différents.

Compte tenu de la pluralité des mondes de l'hôtellerie-restauration (Grefe et Peyrat-Guillard, 2019), nous avons décidé de nous intéresser à une chaîne hôtelière précise dont le directeur général, Karim Soleilhavoup, a avoué « *Malgré les efforts qui ont été faits, 45 % de nos hôteliers ont plus de difficultés à recruter que l'an dernier* » lors d'un entretien accordé au Monde, en 2023 (Cessac, 2023). Il s'agit du groupe Logis Hôtels, leader indépendant en Europe totalisant 2300 hôtels et 2000 restaurants sur cette zone géographique, 45000 chambres et 15000 salariés pour un chiffre d'affaires annuel de 2 milliards d'euros. Ce groupe se déploie dans 8 pays (France, Canada, Belgique, Italie, Espagne, Allemagne, Luxembourg et Andorre), avec une majorité d'établissements en France².

Les établissements étudiés et affiliés à cette chaîne, malgré leur unicité due à leur indépendance, partagent tous quelques caractéristiques comme le type d'hôtellerie, plutôt familiale et provinciale. Ces éléments communs entre différents établissements hôteliers nous ont incitée à choisir ce groupe. Intéressée par cette chaîne hôtelière, nous avons sollicité Monsieur Soleilhavoup pour mener notre étude au sein du groupe Logis Hôtels. Préoccupé par la question de la fidélisation

² Source : <https://groupe.logishotels.com/>

des salariés, il a accepté d'apporter son soutien. Il s'agit donc d'une collaboration à double intérêt, permettant de servir des objectifs aussi bien théoriques que managériaux.

2. Cadre conceptuel et objectif de la recherche

Notre cadre conceptuel repose essentiellement sur les construits d'implication et de perte d'implication au travail et s'inscrit dans le champ du comportement organisationnel. Il intègre les antécédents et les conséquences comportementales de la perte d'implication en s'attachant à comprendre le processus de perte d'implication. Compte tenu du contexte de la recherche, ce cadre conceptuel nous permet d'identifier une problématique générale, ainsi que plusieurs questions de recherche qui en découlent.

2.1. Cadre conceptuel

Notre recherche est donc menée pour répondre aux préoccupations des hôteliers qui se heurtent à la difficulté de fidéliser leurs salariés. Notre objectif est de décrypter les raisons pour lesquelles les salariés choisissent de quitter leur métier, voire parfois le secteur de l'hôtellerie-restauration en général, dans le but de déterminer les façons de les retenir dans un secteur particulièrement fragile.

Pour pouvoir mener à bien notre travail de recherche, nous nous sommes fixé un cadre conceptuel qui nous permet de traiter ce sujet. En effet, l'implication au travail est un puissant déterminant de la loyauté des salariés (Redman et Snape, 2005). Autrement dit, si les hôteliers cherchent à fidéliser leurs salariés, ils ont intérêt à les impliquer au travail.

L'implication au travail est un concept qui a été introduit dans la littérature par Foote (1951). Sa conceptualisation a été critiquée depuis 1983 (Morrow, 1983, 1993 ; Cohen, 2007 ; Solinger *et al.*, 2008), ce qui a permis son évolution continue au fil des années. Il s'agit d'un concept jugé trop « élastique » qui a abouti à sa reconceptualisation (Klein *et al.*, 2012). Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition de Klein *et al.* proposée en 2012 et qui définit le lien d'implication en tant que lien psychologique, parmi d'autres types de liens possibles (lien de simple consentement, lien instrumental, lien d'identification). Il s'agit d'un lien volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité d'un individu envers une cible particulière de son

univers de travail (l'organisation, le métier, les collègues, le responsable hiérarchique, les clients...).

Selon la conceptualisation que nous retenons, le lien d'implication au travail se distingue des autres types de liens psychologiques qu'un individu peut tisser avec son univers de travail. En effet, le lien de simple consentement laisse entrevoir une relation de travail qui s'est créée par manque d'alternatives. La personne ayant un lien de simple consentement au travail reste parce qu'elle n'a pas d'autres choix. Le lien instrumental fait référence aux coûts ou aux pertes éventuels associés au départ de l'organisation. La personne ayant un lien instrumental au travail reste par crainte de perdre les investissements qu'elle a faits durant son parcours dans l'organisation. Finalement, le lien d'identification est défini par la fusion de soi avec la cible. C'est un lien qui va au-delà du lien d'implication en termes d'investissement psychologique et qui peut correspondre à des métiers choisis par passion.

Dans le but de mieux comprendre le lien d'implication au travail, un détour a été proposé avec le concept novateur d'implication perdue, introduit dans la littérature par Klein *et al.* (2017) sous l'appellation de « *Quondam Commitment* ». Selon les auteurs, étudier la perte d'implication peut contribuer à une meilleure compréhension de l'implication au travail. Ils ont défini le concept d'implication passée ou perdue comme étant un état selon lequel une personne n'est plus impliquée envers une cible vis-à-vis de laquelle elle était préalablement impliquée de façon significative. Le lien d'implication antérieur doit être suffisamment conséquent pour exclure la fin de liens d'implication faibles qui ont peu ou pas d'intérêt particulier pour la personne.

C'est sur ce concept d'implication perdue que nous allons travailler. Nous nous intéressons à identifier les raisons pour lesquelles les salariés perdent leur implication au travail, ainsi que les conséquences comportementales qui en découlent. Un salarié qui manque d'implication au travail peut se permettre de s'engager dans des comportements négatifs nuisibles aux organisations ou aux individus. En ce sens, nous nous intéressons particulièrement aux comportements dits contre-productifs au travail (CWBs - "*Counterproductive Work Behaviors*") qui peuvent être définis comme étant des actes volontaires, potentiellement destructeurs ou préjudiciables qui nuisent aux collègues ou aux organisations (Bennett et Robinson, 2000 ; Hogan et Hogan, 1989 ; Robinson et Bennett, 1995). Ce comportement peut se manifester sous plusieurs formes comme le fait de réaliser des tâches de manière incorrecte, d'agresser son collègue, de voler ou tout simplement

d'éviter le travail. Cette dernière forme de CWB fait référence aux comportements de retrait qui peuvent s'exprimer par de l'absentéisme, la prise de pauses non autorisées, l'intention de départ, ou encore le départ effectif de l'organisation.

En étudiant les CWBs, nous nous sommes intéressée également aux comportements souvent considérés comme leurs opposés : les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCBs - "*Organizational Citizenship Behaviors*"). Un OCB peut être défini comme étant un comportement altruiste et discrétionnaire qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel, et qui, dans son ensemble, favorise le bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). Ce comportement, considéré comme positif, se manifeste par des actes qui vont au-delà de ce qui est formellement demandé au salarié, comme par exemple le fait de rester après les heures de travail pour aider un collègue. Un OCB est souvent adopté par des salariés impliqués. Autrement dit, un salarié impliqué au travail peut être plus enclin à adopter des OCBs qu'un salarié qui l'est moins. Les OCBs sont ainsi généralement considérés comme des conséquences comportementales de l'implication au travail.

Cela signifie qu'en règle générale, les OCBs et les CWBs sont considérés comme deux comportements opposés et qu'un salarié (impliqué) adoptant des OCBs, est supposé éviter d'avoir des CWBs. Cette règle générale est cependant largement critiquée en montrant qu'un même salarié peut effectivement s'engager dans ces deux comportements, de manière simultanée ou séquentielle. Les chercheurs ont donc commencé à s'intéresser aux articulations qui peuvent avoir lieu entre ces deux comportements. La littérature souligne non seulement qu'un OCB peut entraîner un CWB, mais aussi qu'un CWB peut entraîner un OCB. Ainsi l'usage d'OCBs par un salarié peut le pousser, à un certain moment, à adopter des CWBs, en particulier quand il s'agit de comportements de citoyenneté obligatoire (CCBs - "*Compulsory Citizenship Behaviors*"). Le CCB est un concept qui désigne la pression que la direction peut exercer pour que les salariés s'engagent dans des OCBs, pourtant à l'origine et par définition non-obligatoires. Comme les OCBs sont bénéfiques pour l'organisation car ils « lubrifient » le fonctionnement organisationnel (Podsakoff *et al.*, 1997), certains directeurs mettent la pression sur leurs salariés pour que ces derniers les adoptent, bien qu'il s'agisse de comportements discrétionnaires au départ. Cette pression, épuisant les salariés, peut contribuer à leur adoption de CWBs (Vigoda-Gadot, 2006). Dans le but de soulager le stress et de se protéger, certains salariés, usant en premier lieu d'OCBs, peuvent se

permettre de s'engager dans des CWBs par le biais de la théorie de l'autorisation morale (Klotz et Bolino, 2013)³.

Dans l'autre sens, un CWB peut entraîner un OCB par le biais de la culpabilité. Les résultats des études antérieures montrent qu'un salarié adoptant un CWB peut se sentir coupable, l'usage ultérieur d'un OCB permettant de réduire sa culpabilité et de restaurer son image (Klotz et Bolino, 2013).

2.2. Objectif, problématique et questions de recherche

Nous souhaitons, en prenant appui sur ce cadre conceptuel, comprendre le processus de perte d'implication au travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, de ses antécédents jusqu'à ses conséquences comportementales, dans le but de mieux fidéliser les salariés au travail et d'empêcher, le cas échéant, que leur lien d'implication ne se délite encore plus. Nous nous inscrivons ainsi dans les voies de recherche préconisées dans la littérature la plus récente sur le concept d'implication au travail et de perte d'implication qui soulignent la nécessité d'affiner la modélisation du processus de perte d'implication (Klein *et al.* 2017, 2022) et d'étudier simultanément les différents types de liens psychologiques, leur articulation et les cibles sur lesquelles ils se focalisent (Van Rossenberg *et al.*, 2018, 2022). Ainsi, nous proposons de répondre à la question de recherche suivante :

De quelle façon peut-on interpréter le processus de perte d'implication des salariés de l'hôtellerie-restauration ?

Pour pouvoir répondre à cette question générale, nous avons identifié les cinq sous-questions suivantes :

1. Quels sont les antécédents de la perte d'implication des salariés au travail ? Peut-on en proposer une catégorisation plus fine en s'appuyant sur le modèle initial du processus, proposé par Klein *et al.* en 2017 ?

³ Notons que le premier auteur de cette référence est bien Anthony C. Klotz, à l'origine, comme évoqué précédemment, du terme de « *Great Resignation* ».

2. Quelles sont les cibles de l'implication perdue ? Certaines sont-elles plus affectées, d'autres plus préservées ?
3. Quelles sont les conséquences comportementales qui en découlent au niveau individuel ?
4. Quels sont les éléments modérateurs de ce processus de perte d'implication ?
5. Le lien d'implication perdu peut-il être réparé ou transformé en un autre type de lien psychologique ?

Afin d'être en mesure de répondre à ces cinq sous-questions, nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative.

3. Méthodologie de la recherche

Dans le but d'apporter des réponses à nos questions de recherche, un positionnement épistémologique précis et une approche méthodologique bien définie sont nécessaires. Cela nous permet de construire un design de recherche qui nous aidera à répondre à notre problématique.

3.1. Posture épistémologique et approche qualitative

Pour répondre à nos questions de recherche, nous adoptons une démarche qualitative de nature abductive. Ce choix est souvent retenu lorsqu'un chercheur observe un phénomène surprenant et essaie de le comprendre (David, 1999). Dans notre cas, nous identifions un secteur qui peine à fidéliser ses salariés, et nous tentons d'en trouver une explication en « remontant en arrière » vers la littérature pour formuler des hypothèses sur ce qui pourrait expliquer le phénomène en question (Dumez, 2016). L'abduction ressemble à l'induction parce qu'elle se constitue en fonction d'une série d'expériences passées mais elle s'en éloigne en n'imposant pas une identité des cas dans la série qui mène à la loi. L'abduction s'apparente également à la déduction car elle concerne notre compréhension conceptuelle des choses mais elle s'en détache en produisant de nouvelles connaissances (Angué, 2007, 2009).

Chercher à trouver une explication à un phénomène relève d'un processus assez subjectif, dans la mesure où nous sommes amenées à proposer notre propre interprétation. Nous reconnaissons que d'autres chercheurs peuvent interpréter le même phénomène d'une façon

différente. Nous ne concevons donc pas la réalité comme singulière et nous considérons que celle-ci est construite socialement. C'est en ce sens que le paradigme épistémologique que nous adoptons dans notre recherche est le paradigme interprétativiste (Hudson et Ozanne, 1988).

Dans le cadre de notre positionnement épistémologique, nous cherchons à comprendre un phénomène peu étudié dans la littérature qui, dans notre cas, est le processus de perte d'implication. À cette fin, et comme recommandé dans les études les plus récentes sur le sujet (Klein *et al.*, 2017 ; Van Rossenberg *et al.*, 2018, 2022), nous avons fait le choix de mener une étude qualitative (Hlady-Rispal, 2002). En adoptant cette approche, nous souhaitons être en mesure de proposer une interprétation du processus de perte d'implication des salariés au travail, un concept encore embryonnaire dans la littérature.

3.2.Design de la recherche

Comme évoqué précédemment, nous nous intéressons au secteur de l'hôtellerie-restauration en France, et plus particulièrement au cas du groupe Logis Hôtels. Toutefois, il faut noter qu'avant de mener notre étude au sein de ce groupe hôtelier, nous avons effectué une étude préliminaire. Notre recherche s'est donc déroulée en deux étapes.

La première étape a consisté en une étude préliminaire destinée à toutes les personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans le secteur de l'hospitalité au sens large (tourisme, hôtellerie - restauration ou événementiel). Cette étude s'est principalement appuyée sur des entretiens semi-directifs conduits en suivant l'approche narrative selon laquelle la personne interviewée est invitée à présenter chronologiquement des événements de sa vie tout en essayant de leur donner sens (Breton, 2022). Ces entretiens ont été menés avec des individus qui ont été identifiés grâce à une enquête en ligne que nous avons lancée et par laquelle ils ont accepté d'être interviewés ensuite. Des étudiants en Licence Professionnelle et en Master à l'ESTHUA (Faculté de Tourisme, Culture et Hospitalité de l'Université d'Angers) qui ont fait des stages dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ainsi que d'autres personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans ce même secteur d'activité ont ainsi pu être contactés.

Dans le cadre de notre étude préliminaire, nous avons réussi à conduire un total de 12 entretiens semi-directifs à distance ou en présentiel, en fonction de la disponibilité de la personne interviewée et du contexte sanitaire. La durée totale des 12 entretiens est de 11 heures 49 minutes,

ce qui résulte en une durée moyenne de 59 minutes par entretien. Les entretiens, retranscrits intégralement, ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle.

Le taux de réponse plutôt faible à cette première étude, ainsi que le public ciblé trop large (toutes personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans le secteur de l'hospitalité), nous ont encouragée à mener une deuxième étude, dont le public a été mieux ciblé (hôtellerie-restauration uniquement) et l'approche mieux calibrée, entraînant de ce fait un taux de réponse plus élevé.

Notre deuxième étape a consisté en une étude de cas menée au sein du groupe Logis Hôtels. Cette étude a répondu aux deux limites de notre première étude. D'une part, le public ciblé est effectivement plus restreint : nous nous intéressons uniquement aux personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé par le passé dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, et plus précisément, dans l'un des établissements hôteliers affiliés au groupe Logis, en France. D'autre part, le taux de réponse concernant cette deuxième étude est suffisamment élevé. Cela est probablement dû à l'approche que nous avons adoptée pour contacter les personnes à interviewer. En effet, une fois que Karim Soleilhavoup, Directeur général du groupe Logis, nous a donné son accord pour mener notre étude, il a sensibilisé les hôtels de son groupe implantés en France, à l'importance de cette enquête. Il nous a ensuite donné les coordonnées de plusieurs hôteliers qui, à leur tour, nous ont donné les coordonnées de certains de leurs collaborateurs. Cette démarche a sans doute aidé à sensibiliser et à motiver les individus concernés à participer à notre étude.

Cette deuxième étape, qui constitue le cœur de notre recherche, a pris la forme d'une étude de cas : une méthode qui s'avère être d'une pertinence significative lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements et lorsque l'accent est mis sur un phénomène contemporain dans un contexte réel (Yin, 2009). Notre étude de cas se base principalement sur des entretiens semi-directifs croisant les regards des hôteliers avec ceux de leurs collaborateurs sur le sujet de la perte d'implication, ce qui permet d'obtenir des résultats particulièrement riches. Il a été possible de réaliser 34 entretiens auprès de 35 répondants dans 18 établissements, dont 19 directeurs et 17 salariés, dont 2 sont des ex-salariés. Cela nous fait un total de 38 heures et 21 minutes pour les 34 entretiens, avec une durée moyenne de 68 minutes par entretien (chiffre arrondi). Le corpus des entretiens intégralement retranscrits a fait l'objet d'une double analyse : une première analyse

thématique manuelle outillée par NVivo (Version 12 Pro) puis une analyse statistique des données textuelles réalisée à l'aide d'IRaMuTeQ (Version 0.7 alpha 2 2020).

En complément des entretiens, trois sources de données nous ont permis d'enrichir encore nos résultats : une observation cachée dans un établissement affilié au groupe Logis Hôtel, des journaux de bord rédigés au cours d'une journée type par quelques salariés interviewés et les avis clients pour chacun des établissements enquêtés. Les résultats de l'observation cachée, ainsi que ceux des journaux de bord complétés ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle. Quant aux avis clients, une recherche systématique par mots clés a été réalisée sur l'intégralité du corpus des avis clients des 18 établissements sur la période allant de 2019 (année de référence avant la crise de la Covid-19) jusqu'à 2023 inclus. Les résultats ont également fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle.

4. Contributions de la recherche

Cette thèse offre plusieurs types de contributions. Tout d'abord, nous proposons une contribution méthodologique qui porte sur les méthodes de collecte des données, des différents types de données et des différentes analyses effectuées. Nous proposons également une contribution théorique en cohérence avec ce qui a été proposé dans les travaux récents sur le sujet. Finalement, nous suggérons des recommandations managériales destinées principalement aux hôteliers des établissements affiliés au groupe Logis Hôtels, et plus largement à une hôtellerie du même type.

4.1. Contributions méthodologiques

Notre recherche offre une contribution méthodologique par rapport aux travaux récents sur le sujet (Klein *et al.*, 2017). Alors que ces auteurs se sont appuyés sur une enquête en ligne avec seulement deux questions ouvertes sur le sujet de la perte d'implication, nous avons fait le choix d'adopter une méthodologie permettant de creuser davantage les propos des répondants pour une meilleure compréhension du processus de perte d'implication. Nous pensons qu'une telle méthodologie est nécessaire pour un sujet aussi complexe. Le fait de mener des entretiens nous a permis d'approfondir l'échange avec le répondant et de relancer sur certains points en cas de besoin, ce qui n'était pas possible dans le cadre de l'enquête de Klein *et al.* (2017).

Dans cette thèse, nous proposons un regard rétrospectif sur l'évolution de la force du lien d'implication. Compte tenu de l'aspect dynamique de ce lien (Klein *et al.*, 2022), ce dernier peut se développer, se renforcer ou s'affaiblir au fil du temps jusqu'à ce qu'il se perde complètement. Nous nous intéressons donc à l'étude de la fluctuation de la force du lien d'implication grâce à une étude rétrospective. À travers les entretiens menés, nous avons pu étudier le parcours des salariés. En effet, les salariés parlent plus facilement de manière rétrospective de la perte d'implication vécue dans leurs emplois précédents plutôt que dans ceux actuels. Ce regard rétrospectif nous permet de savoir si une diminution significative de la force d'un lien d'implication a lieu, il nous permet d'identifier les raisons de cette diminution (ou perte, le cas échéant) ainsi que les conséquences de ce délitement.

Enfin, la dernière contribution méthodologique que nous proposons dans le cadre de notre recherche consiste en une triangulation des données. En effet, au lieu d'appuyer notre analyse sur un seul type de données (Klein *et al.*, 2017), nous en avons croisé plusieurs types, à savoir les entretiens, l'observation cachée, les journaux de bord et les avis clients afin de solidifier l'interprétation.

4.2. Contributions théoriques

À travers notre étude, nous cherchons à fournir plusieurs contributions sur le plan théorique. La première contribution consiste dans le fait que nous étudions les articulations possibles entre les différents types de liens psychologiques qu'un salarié peut avoir simultanément ou séquentiellement envers des cibles de son univers de travail. Nous partons du principe qu'un même individu peut tisser plusieurs types de liens avec différentes cibles, ou avec la même. Nous cherchons donc à comprendre si le fait qu'un salarié possède d'autres types de liens que celui d'implication peut modérer son processus de perte d'implication. Par exemple, pour un salarié qui est en perte d'implication envers son patron, est-ce que la coexistence d'un lien instrumental envers son emploi peut contribuer à décaler l'occurrence de certaines conséquences comportementales comme le départ de l'organisation ? Un lien d'implication perdue peut-il être remplacé par un autre type de lien envers la même cible ou une cible différente ? Quelles sont les conséquences de cette substitution ? Pour répondre à ces questions, nous proposons d'étendre notre recherche pour comprendre les quatre types de liens psychologiques qu'un individu peut tisser avec les différentes cibles de son univers de travail. Le fait d'étudier le lien d'implication simultanément avec les

autres liens psychologiques qu'un individu peut construire avec son univers de travail permet donc une meilleure compréhension du processus de perte d'implication et est recommandé dans la littérature récente sur le sujet (Peyrat-Guillard *et al.*, 2023 ; Van Rossenberg *et al.*, 2018, 2022). Ainsi, au lieu de nous limiter à l'étude du remplacement d'un lien d'implication perdue par un autre lien d'implication (Klein *et al.*, 2017), nous cherchons à analyser également son remplacement par d'autres types de liens psychologiques envers la même cible ou envers d'autres cibles.

Une deuxième contribution théorique consiste dans le fait que nous cherchons à catégoriser de façon plus fine les antécédents de la perte d'implication identifiés. En effet, parmi les lacunes théoriques à combler, Klein *et al.* (2017) ont précisé qu'un affinement de leur catégorisation des antécédents est nécessaire. Nous cherchons donc, à travers notre étude, à combler ce gap théorique. En outre, comme proposé par Klein *et al.* (2017), nous cherchons à faire le lien entre les antécédents de la perte d'implication et les différentes cibles.

Une troisième contribution théorique réside dans le fait d'étudier la contagion potentielle de la perte d'implication sur les plans des équipes. Il s'agit d'une des propositions de futures recherches mentionnées dans l'article de Klein *et al.* (2017).

Une autre contribution porte également sur les conséquences de la perte d'implication. En effet, Klein *et al.* (2017) n'ont pas étudié empiriquement les conséquences de l'implication perdue, ils en ont fourni uniquement une analyse théorique. Nous cherchons donc, à travers notre recherche, à étudier empiriquement les conséquences potentielles d'une perte d'implication. À cette fin, et contrairement au modèle de Klein *et al.* (2017), nous cherchons à nous concentrer dans un premier temps sur l'étude des conséquences individuelles. Cela nous semble une première étape qui précède l'étude des conséquences au niveau des équipes ou de l'organisation qui pourront faire l'objet de futures recherches. À travers cette thèse, nous cherchons donc à étudier les conséquences de la perte d'implication au niveau individuel. Nous précisons également que notre focus sera porté uniquement sur l'étude des conséquences comportementales. En effet, comme nous nous intéressons aux problématiques de fidélisation des salariés, et que nous souhaitons comprendre les raisons pour lesquelles ils quittent leur travail, nous avons choisi de nous focaliser sur ce type de conséquences (comme le turnover par exemple).

Une cinquième contribution théorique consiste dans le fait que nous cherchons à étudier les éléments modérateurs du processus de perte d'implication. Comme évoqué précédemment, nous souhaitons comprendre dans quelle mesure la coexistence de plusieurs liens psychologiques peut modérer le processus de perte d'implication. Nous cherchons également à voir s'il peut y avoir d'autres facteurs qui peuvent influencer les relations entre les antécédents et l'occurrence de la perte d'implication, ainsi qu'entre celle-ci et l'occurrence des conséquences comportementales au niveau individuel.

Pour finir, nous souhaitons proposer un modèle théorique inspiré de celui de Klein *et al.* (2017) qui suggère un processus initial de perte d'implication, en l'adaptant au contexte de notre étude, tout en précisant ses antécédents, ses conséquences et ses modérateurs. Cette ambition définit notre sixième et dernière contribution théorique. Elle constitue l'une des voies de recherche préconisée par Klein *et al.* en 2017.

4.3. Contributions managériales

À travers notre recherche, nous cherchons à proposer des recommandations managériales. Comme ce travail s'inscrit dans un contexte très précis, à savoir le cas des établissements français du groupe Logis Hôtels, nos recommandations seront principalement destinées aux dirigeants de cette chaîne hôtelière, mais ils pourront toutefois s'adresser également plus largement aux établissements hôteliers présentant des caractéristiques similaires.

Nos contributions managériales visent essentiellement à faire comprendre aux hôteliers les raisons pour lesquelles leurs collaborateurs perdent leur implication au travail. Le but est que les directeurs soient capables de comprendre les antécédents de la perte d'implication pour qu'ils puissent intervenir au bon moment et réparer la perte, lorsque cela est envisageable. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'aujourd'hui, le secteur de l'hôtellerie-restauration est caractérisé par un taux d'emplois offerts bien supérieur à celui de la demande. Il est donc très fréquent de perdre un salarié, ce dernier pouvant trouver facilement un travail ailleurs, correspondant mieux à ses attentes.

Par ces contributions managériales de notre travail de thèse, nous cherchons à offrir un retour pratique au Directeur général du groupe Logis Hôtels, Karim Soleilhavoup, qu'il pourra transférer à l'ensemble des directeurs des établissements Logis.

Comme évoqué précédemment, les résultats de notre étude peuvent également être utiles à des établissements hôteliers qui ne sont pas affiliés au groupe Logis, mais qui partagent quelques caractéristiques communes. C'est en ce sens que nous veillerons également à valoriser nos résultats auprès d'un public plus large.

5. Structure de la thèse

La thèse est structurée à partir de six chapitres répartis en deux grandes parties : une première partie théorique comportant les trois premiers chapitres et une seconde partie empirique comprenant les trois derniers.

Dans la partie théorique, le premier chapitre porte sur la définition du lien d'implication au travail et de la perte de celui-ci. Dans ce chapitre, nous proposons de retracer l'évolution de la conceptualisation du lien d'implication au travail. Le deuxième chapitre porte sur l'identification des antécédents du lien d'implication au travail, ce qui offre une compréhension synthétique des raisons pour lesquelles les salariés s'impliquent dans leur univers de travail. Nous nous interrogeons aussi sur la spécificité des antécédents de la perte d'implication par rapport à ceux de l'implication. Le troisième et dernier chapitre de cette première partie théorique porte sur les comportements des salariés au travail. Nous analysons les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs. Ce chapitre offre également une présentation des articulations possibles entre ces deux types de comportements, supposés contradictoires.

Quant à la seconde partie, de nature empirique, elle est comme la première constituée de trois chapitres. Le premier présente le positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche. Le deuxième présente les résultats de notre étude, tandis que le troisième offre une discussion de nos résultats, en écho aux travaux de recherche récents sur le sujet.

La figure n°1 ci-après synthétise le plan de la thèse.

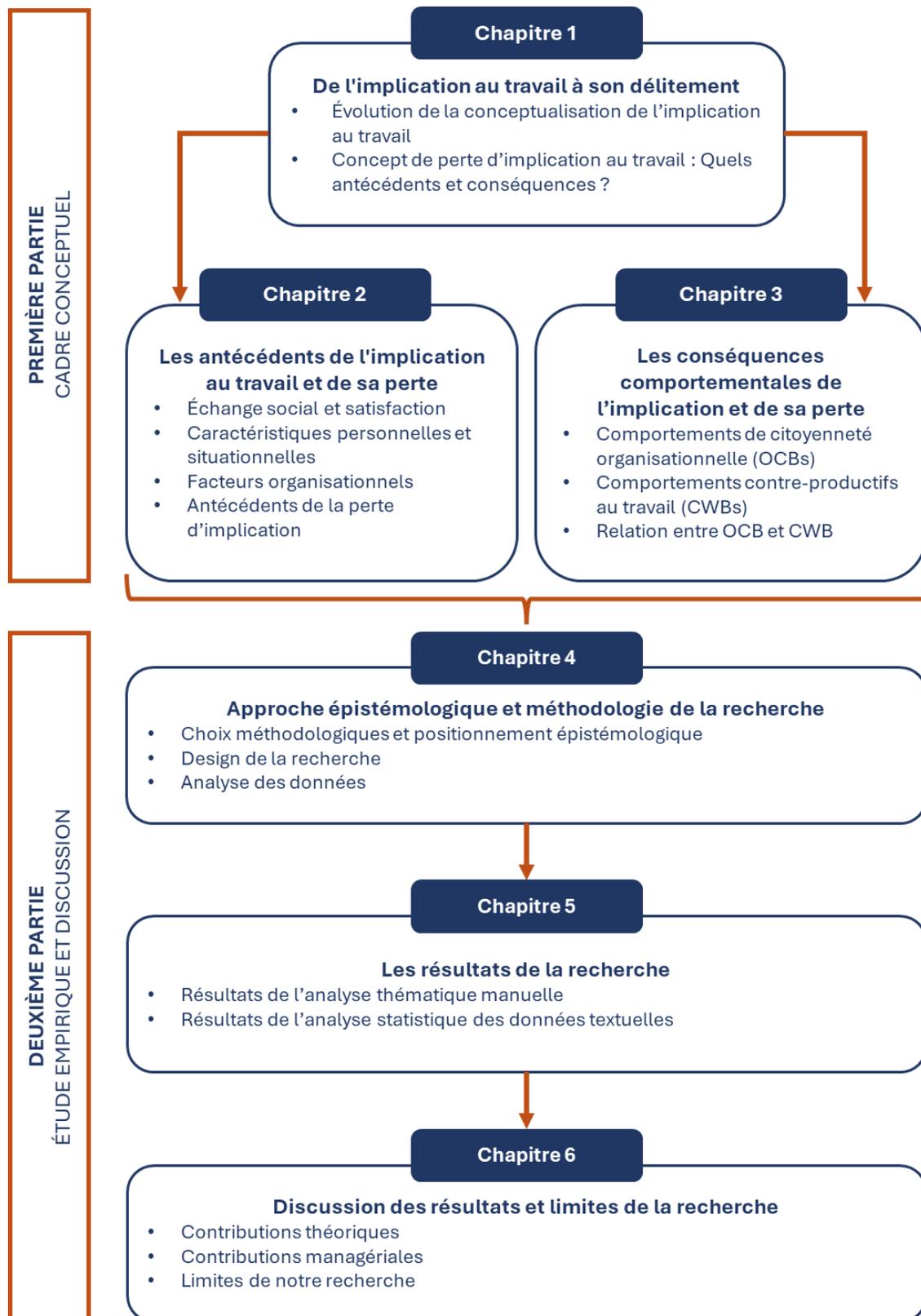
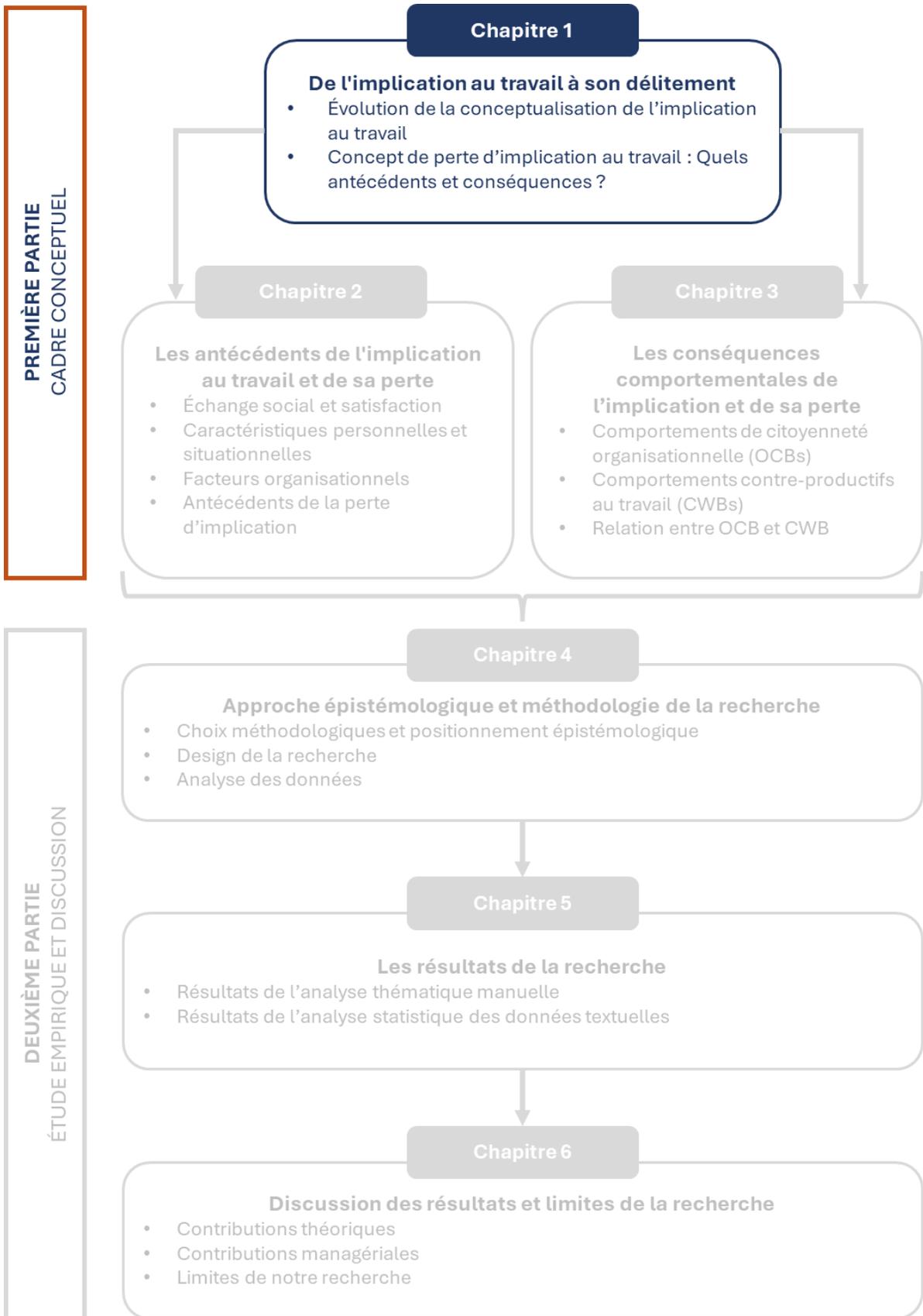


Figure 1 - Représentation schématique de la structure de la thèse

PREMIÈRE PARTIE
CADRE CONCEPTUEL



CHAPITRE 1 : DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL À SON DÉLITEMENT

Introduction

A travers ce premier chapitre de thèse, nous allons poser les premiers jalons de la définition de notre cadre théorique. Notre objectif consiste à pouvoir apporter des éléments de réponse à notre question de recherche et aux sous-questions liées concernant le processus de perte d'implication des salariés du secteur de l'hôtellerie-restauration. Il s'agit également d'étudier les conséquences de cette perte sur leurs comportements au travail. Pour ce faire, nous commençons par définir ce qu'est l'implication au travail. Ce concept, introduit dans la littérature en 1951, a connu de nombreuses évolutions conceptuelles jusqu'à nos jours, étant de ce fait parfois considéré comme "trop élastique". Dans ce chapitre, nous allons présenter les évolutions conceptuelles et empiriques du concept d'implication au travail suivant un plan chronologique, laissant voir au final la conceptualisation la plus récente de ce construit.

1. L'implication dans le champ de la sociologie

Introduit par le sociologue Foote (1951), l'implication au travail est conceptualisée dans ce champ. Tout d'abord, le concept est défini sous l'angle de l'identification, supposant ainsi qu'un individu impliqué est un individu qui a développé une identité organisationnelle (Foote, 1951) ou professionnelle (Becker et Carper, 1956) et qu'il s'implique donc au travail par crainte de perdre son identité. Cette conceptualisation propose un lien étroit entre l'implication et la prévention des pertes. C'est sur cette base que Becker (1960) introduit une nouvelle conceptualisation suivant une approche purement instrumentale, admettant qu'un salarié s'implique au travail et donc reste dans son organisation pour au moins une de ces deux raisons : soit pour éviter les coûts liés au départ de l'organisation, soit par manque d'alternatives. Cette approche de Becker (1960) sera appelée la théorie des "*side-bets*". Toujours selon cette approche instrumentale, l'implication au travail est définie par les rapports de pouvoir que nous pouvons observer dans les organisations, supposant que ce sont ces rapports qui sont à l'origine de l'implication des salariés au travail (Etzioni, 1961). Quelques années plus tard, la conceptualisation de l'implication au travail s'élargit pour inclure,

en complément de la dimension calculée proposée par Becker (1960), une autre dimension plus affective. Cette nouvelle conceptualisation suggérée par Kanter (1968) contribuera au déclin de l'approche purement instrumentale de l'implication au travail et ouvrira la voie à une approche purement psychologique.

1.1. Une conceptualisation sous l'angle de l'identification

Les premières tentatives pour conceptualiser l'implication au travail en tant que construit ont fait appel au concept d'identification. Les premiers travaux de recherche menés sur le sujet proposent que l'implication de l'individu fasse appel à son identification. L'individu développe une identité, non seulement à travers le(s) groupe(s) social(aux) avec le(s)quel(s) il interagit (Foote, 1951), mais aussi à travers la profession qu'il occupe (Becker et Carper, 1956). Selon ces auteurs, c'est la crainte de perdre son identité organisationnelle et/ou professionnelle qui conditionne l'implication.

1.1.1. Implication par identification à travers un groupe social

Foote (1951) a étudié le concept sous l'angle de l'identification à un groupe social. Selon lui, l'implication fait référence à l'identification. En ce sens, un individu impliqué est un individu qui a développé une certaine identification. Cette dernière est un attachement à une identité particulière. Foote suggère que cette identité est créée par l'interaction de l'individu avec son groupe social.

Foote (1951) était le premier à introduire l'identification dans le contexte de l'organisation, proposant que l'identification soit l'appropriation et l'attachement à une identité particulière ou à une série d'identités. En effet, c'est l'acquisition des conceptions de soi qui est à l'origine du développement de l'identité individuelle. Ces conceptions de soi sont élaborées, confirmées ou révisées par les personnes avec qui l'individu interagit ou par sa propre expérience individuelle. L'interaction avec le groupe social est donc un élément central au développement d'une identité. En interagissant avec son groupe social, un individu peut changer ou développer une identité propre. Foote (1951) affirme donc qu'un individu n'a pas d'identité en dehors de la société et n'a pas d'individualité en dehors de l'identité.

Pour créer une identification, une interaction sociale s'avère indispensable. Cette dernière se fait à travers l'évaluation et le classement des membres de son groupe social. Pour pouvoir interagir avec ses collègues de travail, l'individu a besoin d'être capable de les évaluer et de les classer socialement. Cela va lui permettre de créer des relations et de se conformer à un code de conduite approprié à la situation en question. L'interaction sociale aide donc l'individu à développer son identification. Dans le contexte des organisations, cette interaction sociale permet le développement de ce qu'on appelle l'identité organisationnelle.

Comme son nom l'indique, l'identité organisationnelle fait référence à la conception de soi en tant que membre de l'organisation. Foote (1951) affirme que cette identité organisationnelle motive l'individu à agir au nom de l'organisation, ce qui favorise son implication vis-à-vis de celle-ci. En effet, l'auteur suggère qu'un individu qui s'identifie à l'organisation fait son maximum pour représenter au mieux l'organisation à laquelle il s'identifie. L'identification organisationnelle oriente donc les comportements adoptés par l'individu. Plus précisément, un individu ayant une identification organisationnelle s'engage plutôt dans des comportements positifs et adopte moins de comportements négatifs au travail. C'est dans cette perspective que la conceptualisation proposée par Foote (1951) de l'implication repose essentiellement sur l'identification à l'organisation. Cependant, l'organisation n'est pas la seule cible de l'identification. Un individu peut également développer une identification à la profession (Becker et Carper, 1956).

1.1.2. Identification à la profession

Dans le but de conceptualiser l'implication au travail, les chercheurs ont fait référence au concept d'identification, affirmant qu'un individu impliqué vis-à-vis d'une cible est celui qui a une identification vis-à-vis de cette même cible. Ainsi, comme nous l'avons précisé précédemment, Foote (1951) a expliqué l'implication par l'identification à l'organisation, autrement dit, l'identification organisationnelle. Pourtant, l'implication peut également être justifiée par l'identification à la profession, autrement dit, l'identification professionnelle (Becker et Carper, 1956).

Becker et Carper (1956) affirment que le développement d'une identification à la profession commence dès l'adhésion de l'individu à un établissement académique. Plusieurs mécanismes prennent place dans un tel établissement, motivant l'individu à développer sa propre

identité professionnelle. Des mécanismes tels que le développement de la fierté de l'acquisition de nouvelles compétences et l'acquisition d'une idéologie professionnelle aident l'individu à mieux s'identifier à sa profession. Le dysfonctionnement de ces mécanismes peut se justifier par l'absence des conditions structurelles qui leur sont indispensables ou par l'absence des perspectives individuelles appropriées. L'identité professionnelle peut changer ou se développer non seulement à travers ces mécanismes, mais aussi à travers l'interaction de l'individu avec les groupes sociaux qui existent dans son établissement académique tels que le groupe informel des pairs, les professeurs et la structure académique formelle de l'établissement comprenant les cours, les notes, les crédits et les diplômes. L'interaction avec ces différents groupes sociaux génère des types d'expériences caractéristiques pour l'individu qui l'aident à changer et développer son identité professionnelle.

Dans cette perspective, un individu impliqué est celui qui a développé une identification professionnelle. Cette identité professionnelle, développée sur une période de temps importante, est donc considérée comme un investissement fait depuis le rattachement de l'individu à un établissement académique jusqu'à son adhésion à l'organisation dans laquelle il travaille. Dès lors, par crainte de perdre son identité professionnelle, l'individu continue à pratiquer sa profession. Pour ce faire, ce dernier a tendance à ne pas quitter l'organisation où il travaille pour minimiser le risque de cette perte. Cela souligne l'aspect instrumental de l'implication du salarié. Ce dernier s'implique par crainte de perdre ses investissements. Pour lui, son départ peut lui coûter son identité professionnelle. Les auteurs ont également noté que l'individu s'implique plus facilement dans une organisation qui lui permet de développer son identité professionnelle.

La conceptualisation de l'implication par l'identification, que ce soit organisationnelle ou professionnelle, justifie l'approche instrumentale qui sera utilisée par la suite pour définir le concept d'implication. En effet, le salarié considère son identité, construite sur une période relativement longue, comme un investissement qu'il craint de perdre. Il va continuer à s'impliquer dans son organisation et/ou dans sa profession pour maintenir son identité, ce qui souligne l'aspect instrumental de l'implication expliqué.

1.2. Une approche purement instrumentale en déclin

La continuation des travaux de recherche de Becker, en termes d'élaboration du concept, a abouti au fait que l'implication de l'individu au travail fait appel non seulement à son identification, mais aussi à ses investissements (Becker, 1960). L'individu tend à s'impliquer dans son travail par crainte de perdre non seulement son identification, mais aussi les investissements faits tout au long de son travail. Dans le même sens, Etzioni (1961) propose qu'un individu puisse également s'impliquer dans le respect des règles de son travail pour ne pas perdre une rémunération promise. Cette présentation du concept fait référence à l'aspect purement instrumental de l'implication au travail puisque dans ce contexte, l'individu s'implique au travail uniquement par crainte de perdre (son identité, ses investissements, des rémunérations). L'approche purement instrumentale a progressivement été complétée par un aspect psychologique grâce aux travaux de Kanter (1968).

1.2.1. L'implication sous l'angle des "*side-bets*"

Becker poursuit ses recherches dans le domaine de l'implication au travail. En 1960, il étudie l'implication dans l'organisation, et non envers la profession, et il maintient l'aspect instrumental du concept. Dans le cadre de son approche, il propose que l'individu s'implique dans son organisation et ne la quitte pas parce qu'il craint de perdre les investissements qu'il a faits au cours de son travail dans cette organisation. En outre, il propose que l'individu puisse également ne pas quitter son organisation faute d'alternatives à l'extérieur de cette dernière.

Dans les travaux de recherche de Becker (1960), la conceptualisation de l'implication se fondait principalement sur la théorie des "*side-bets*". Étant une des premières tentatives de compréhension de l'implication, cette approche fait référence aux investissements valorisés et accumulés par l'individu qui rend son départ de l'organisation difficile (Becker, 1960). Selon lui, c'est la menace de perdre ces investissements, ainsi que le manque d'alternatives pour compenser leur perte qui rend l'individu impliqué dans l'organisation. Bien que les "*side-bets*" créés par l'individu et qui le poussent donc à s'impliquer sont parfois indésirables, leur création reste un choix délibéré fait par l'individu dans un premier temps.

1.2.1.1. Une implication instrumentale

Selon Becker (1960), l'implication s'explique par un mécanisme social produisant un comportement humain consistant. En effet, les sociologues affirment qu'un individu impliqué s'engage dans une ligne d'activité consistante. Le terme "implication" est donc utilisé pour expliquer ce que Becker (1960) appelle un "comportement consistant". Ce dernier persiste sur une période de temps durant laquelle l'individu continue à adhérer à son organisation. Dans le but de maintenir cette consistance, l'individu est poussé à rejeter des alternatives même si elles sont plus avantageuses. Autrement dit, pour que l'individu évite toute inconsistance, il fait de son mieux pour que les activités dans lesquelles il s'engage soient cohérentes. Si une opportunité se présente et que celle-ci est incohérente avec la ligne d'activité adoptée par l'individu en question, ce dernier a tendance à la rejeter. A titre d'exemple, un individu va s'engager dans une ligne d'activité qui va lui permettre de continuer à travailler dans son organisation. S'il reçoit une offre de travail dans une autre organisation, et même si celle-ci est plus avantageuse, l'individu aura tendance à la rejeter puisque le fait d'accepter cette offre implique un comportement inconsistant ou incohérent avec sa ligne d'activité d'origine qui lui a permis de maintenir son adhésion à son organisation.

Dans le cadre de la sociologie, et plus précisément dans le contexte des processus d'interactions sociales, un comportement consistant peut être expliqué par les concepts de sanction sociale et de contrôle social. En effet, l'individu a tendance à agir d'une manière consistante parce que son activité est considérée juste et appropriée par la société et qu'il est considéré immoral de faire autrement. Si l'individu s'engage dans une activité incohérente ou dans un comportement inconsistant, cela donne lieu à une déviance par rapport aux normes de la société. Son comportement inconsistant est donc considéré "non-conforme" et pourrait être sujet à une sanction. Pour éviter une sanction, l'individu peut chercher à s'engager dans une ligne d'activité cohérente ou dans un comportement consistant. Cependant, les individus qui continuent à suivre une même ligne d'activité, alors même qu'un comportement déviant ne donne pas lieu à une sanction, pose question. Cela pourrait être expliqué par le fait qu'une sanction puisse ne pas être seulement matérielle (déduction sur salaire) mais aussi psychologique (être rejeté par ses collègues).

Becker (1960) a identifié quelques éléments majeurs de l'implication. Premièrement, la décision de maintenir ou pas une ligne d'activité consistante entraîne des conséquences sur d'autres activités non nécessairement liées. Deuxièmement, les actions antérieures prises

consciemment ou inconsciemment entraînent des conséquences. Ces dernières sont considérées comme des investissements auxquels l'individu peut s'attacher par crainte de les perdre. Ayant fait des investissements, l'individu est obligé parfois de faire des choix, soit de garder ses investissements au détriment d'une bonne opportunité, soit de perdre ses investissements en faveur d'une bonne opportunité. Une décision calculée et bénéfique doit être prise. Troisièmement, l'auteur a noté que c'est la notion de nécessité du choix qui rend la personne impliquée envers celui-ci. Autrement dit, quand la personne fait un choix qui s'avère nécessaire, elle s'implique vis-à-vis de ce choix puisqu'il peut être la base de ses nouveaux investissements. L'implication de la personne dans ce cas-là résulte d'un choix délibéré. Cependant, d'autres chercheurs ont mené des études pour analyser ce caractère délibéré.

1.2.1.2. L'implication : un choix toujours délibéré

Un "*side-bet*" fait donc référence à un pari placé par l'individu et qui va contraindre ses comportements par la suite. Par exemple, accepter une offre d'emploi est un pari puisque la personne acceptant l'offre estime que c'est la décision la plus bénéfique pour elle. Cette décision va conduire la personne à s'impliquer au travail à travers les investissements qu'elle a dû faire suite à son recrutement. La personne continue à travailler parce qu'elle craint de perdre ses investissements si elle part. Becker (1960) distingue deux aspects de l'implication dans l'organisation sociale : un aspect délibéré et un autre involontaire. Une personne peut placer délibérément un pari. Toutefois, elle peut s'impliquer également suite à un pari placé sans intervention de sa part. Dans les deux cas, que ce soit un pari placé délibérément ou involontairement, des contraintes peuvent avoir lieu au niveau des activités futures de la personne. En effet, le simple fait qu'une personne fasse partie d'une organisation, et sans intervention de sa part, crée des "*side-bets*" qui vont limiter ses activités futures. Cela peut être expliqué de plusieurs façons.

Premièrement, une personne peut considérer qu'elle a fait des "*side-bets*" contraignant ses activités actuelles ou futures parce qu'il existe des attentes culturelles. Ne pas respecter ces dernières peut donner lieu à une sanction éventuelle. Prenons l'exemple du nouveau recruté dans une entreprise. S'il a reçu une offre pour un poste dans une autre entreprise, et même si cette offre lui est plus bénéfique, le jeune salarié aurait tendance à la rejeter, tout simplement parce que culturellement c'est mal vu de changer de poste aussi rapidement. Dès lors, pour ne pas être

stigmatisé, la personne continue à s'impliquer dans son entreprise actuelle. Dans cet exemple, le “*side-bet*” a été fait en raison des attentes culturelles, et non pas par la propre volonté de la personne en question.

Deuxièmement, une personne peut avoir fait des “*side-bets*” contraignant ses activités actuelles ou futures parce qu'il existe des arrangements bureaucratiques. A titre d'exemple, une personne peut ne pas pouvoir quitter son entreprise parce que son départ génère des pertes d'une somme d'argent liée aux fonds de pension. Dans cet exemple, la gestion des fonds de pension représente les arrangements bureaucratiques. Dès lors, pour ne pas perdre une somme d'argent, la personne continue à s'impliquer dans son entreprise actuelle. Dans cet exemple, le “*side-bet*” a été fait en raison des arrangements bureaucratiques, et non pas par la propre volonté de la personne en question.

Troisièmement, une personne peut estimer qu'elle a fait des “*side-bets*” contraignant ses activités actuelles et futures parce qu'une adaptation individuelle à une position sociale particulière a eu lieu. Par exemple, une personne peut renoncer à quitter son entreprise, même pour une offre plus avantageuse, parce qu'elle a pu s'adapter socialement dans son organisation. Elle voit que son départ de l'organisation où elle travaille actuellement peut entraîner une perte éventuelle de cette adaptation qu'elle risque de ne pas pouvoir effectuer dans une nouvelle organisation. Dans cet exemple, le “*side-bet*” a été fait en raison des capacités en termes d'adaptabilité sociale, et non pas par la propre volonté de la personne en question.

En effet, le fait que les “*side-bets*” puissent être créés indépendamment de la pure volonté de l'individu remonte aux travaux de recherche de Goffman (1955). L'auteur affirme que l'individu s'engage dans des “*side-bets*” en raison des interactions sociales, en particulier celles en face à face. Dans l'état normal, l'individu cherche à ce que ses actions soient cohérentes avec son image. Dans le cadre des interactions sociales, l'individu montre aux membres de son groupe social une image particulière de lui-même dès leur première rencontre. Dans l'optique de maintenir cette image, l'individu essaie toujours de contrôler ses actions pour qu'elles soient cohérentes avec l'image qu'il leur a montré au début de l'interaction. C'est dans cette mesure que nous pouvons constater qu'un “*side-bet*” peut être créé indépendamment de la pure volonté de l'individu pour contraindre ses activités futures. En revanche, cette constatation peut être mise en question si nous voyons que l'individu a fait un choix volontaire en décidant de maintenir son image et donc de

contrôler ses actions pour qu'elles soient cohérentes avec l'image qu'il a montré lors de sa première interaction avec son groupe social. Dans ce cas-là, l'implication de l'individu dans une ligne d'activité consistante peut être considérée comme un choix délibéré (Becker, 1960).

Becker (1960) affirme le fait que l'individu est responsable de la création des "*side-bets*" même si ces derniers sont créés en dehors de sa propre volonté. Par exemple, une personne dont les actions sont contraintes par une gestion particulière des fonds de pension se sent obligée de ne pas quitter son entreprise, même pour un poste plus avantageux ailleurs, pour ne pas perdre une somme d'argent. Dans cet exemple, nous voyons un "*side-bet*" qui est créé indépendamment de la volonté de la personne en question. Cependant, le fait d'être un employé dans cette entreprise dans un premier temps est un choix délibéré en soi. La personne dans cet exemple a délibérément signé un contrat avec cette entreprise dans laquelle les conditions des fonds de pension étaient précisées. Cette signature signifie une acceptation documentée des conditions de l'adhésion à l'entreprise et du départ de celle-ci. La personne a accepté délibérément ces conditions, ce qui fait qu'elle est considérée responsable de la création du "*side-bet*". Nous pouvons donc constater que les actions antérieures peuvent contraindre les actions actuelles et/ou futures de l'individu. Reprenons le même exemple, la signature du contrat est l'action antérieure accomplie par la personne qui contraint son action actuelle de quitter l'entreprise. Selon Becker (1960), la personne qui accomplit l'action antérieure ne se rend compte de la vraie valeur de cette dernière que lorsqu'elle voit les contraintes qu'elle a entraînées sur ses actions actuelles et/ou futures. C'est lorsque la personne est devant une nouvelle décision à prendre qu'elle constate la valeur du "*side-bet*". Reprenons toujours le même exemple, la personne en signant le contrat peut ne pas constater la valeur du "*side-bet*". Elle ne s'en rend compte que lorsqu'elle veut quitter son entreprise pour un autre poste ailleurs et qu'elle se rend compte que son départ va lui coûter une somme d'argent importante. C'est au moment où la personne constate qu'il est plus bénéfique de décider de ne pas quitter son entreprise pour ne pas perdre cette somme d'argent, qu'elle réalise la vraie valeur du "*side-bet*" créé involontairement. La personne peut ne pas vouloir envisager une telle situation, pourtant, cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas responsable de la création de celle-ci en faisant un choix délibéré dans un premier temps. C'est dans cette mesure que Becker (1960) affirme que l'individu reste responsable de la création des "*side-bets*" même si c'est en dehors de sa propre volonté.

Dans ce sens, Becker (1960) a retenu le terme “implication” pour faire référence à un mécanisme spécifique qui contraint les comportements de l’individu à travers des paris, dits “*side-bets*” déjà effectués. Pour lui, l’individu s’implique dans une ligne d’activité consistante pour garder ses investissements (son image, son argent, ses connexions...). Cela fait donc référence à l’aspect instrumental du concept d’implication au travail.

Adoptant la même approche avancée par Becker (1960), Etzioni (1961) a également conceptualisé l’implication par son aspect instrumental, mais, cette fois-ci, dans le contexte d’une relation de pouvoir.

1.2.2. Une relation de pouvoir

Tout en respectant l’instrumentalité du concept d’implication, Etzioni (1961) a étudié ce dernier en affirmant qu’il se base sur une relation de pouvoir. Autrement dit, le pouvoir est un élément essentiel dont l’existence motive l’individu à s’impliquer. En effet, dans le contexte des organisations, celui qui détient le pouvoir dicte les règles du jeu au subordonné tout en lui rappelant l’éventuelle rémunération associée si ce dernier suit les règles. Le subordonné, influencé par le pouvoir de son supérieur, s’implique dans son travail tout en assurant un suivi parfait, dans la mesure du possible, des règles mises en place. La conceptualisation de l’implication au travail proposée par Etzioni (1961) fait référence à la notion de conformité dans le contexte des organisations.

La conformité est un élément majeur dans la relation entre celui qui a le pouvoir et celui sur qui il l’exerce. Selon Etzioni (1961), la conformité s’applique dans toutes les unités sociales. Cependant, elle s’applique d’une façon particulière dans les organisations par rapport aux autres unités. En effet, chaque organisation a un besoin de conformité plus ou moins fort comparativement aux autres organisations. Ce besoin se renforce ou s’affaiblit en fonction de la taille, la spécificité, la complexité et l’efficacité de l’organisation. Ces caractéristiques renforcent chacune le besoin de conformité. C’est pour cette raison que cette dernière est considérée comme un élément central de l’organisation. Dès lors, il explique la conformité dans le contexte des organisations comme suit : “*la conformité renvoie à la fois à une relation dans laquelle un acteur*

se comporte conformément à une directive soutenue par le pouvoir d'un autre acteur, et à l'orientation de l'acteur subordonné face au pouvoir appliqué” (Etzioni, 1961, p.3)⁴.

Par “soutenue”, Etzioni (1961) fait référence à la manipulation faite par celui qui détient le pouvoir. Pour l’auteur, ce dernier manipule ses moyens pour que son subordonné trouve que le respect des directives est gratifiant et que leur infraction est sanctionnée. Ces moyens peuvent être des privations ou des récompenses acceptées par la direction et conformes aux normes organisationnelles. L’auteur fait donc référence à une relation de pouvoir verticale entre un supérieur hiérarchique et son subordonné, en supposant que c’est le supérieur hiérarchique qui détient le pouvoir et qui donne donc des directives à son subordonné. Cela ne veut pas dire qu’un subordonné n’a aucun pouvoir, celui-ci pouvant provenir de la maîtrise d’une zone d’incertitude (Crozier et Friedberg, 1977), mais qu’il en a moins.

Etzioni (1961) caractérise l’ « orientation de l’acteur subordonné » de façon positive ou négative. Un subordonné impliqué est celui qui adopte une orientation positive face au pouvoir de son supérieur hiérarchique et respecte donc ses directives, tandis qu’un subordonné aliéné est celui qui adopte une orientation négative face au pouvoir de son supérieur hiérarchique et rompt donc ses directives. L’auteur appelle cette orientation, qu’elle soit positive ou négative, un engagement (« *involvement* ») dans l’organisation. Dans une relation de pouvoir, un subordonné peut donc répondre aux directives de son supérieur hiérarchique par plus ou moins d’implication ou plus ou moins d’aliénation.

Selon Etzioni (1961), trois types de pouvoir sont distingués, trois types d’engagement sont spécifiés, puis les associations de types de pouvoir avec des types d’engagement sont indiquées, produisant donc neuf types de conformité. Les trois types de pouvoir sont : le pouvoir coercitif, le pouvoir rémunérateur et le pouvoir normatif. Le pouvoir coercitif repose sur l’application, ou la menace d’application, de sanctions physiques ou le contrôle par la force. Le pouvoir de rémunération s’appuie sur le contrôle des ressources matérielles et des récompenses par l’allocation des salaires. Enfin, le pouvoir normatif, quant à lui, repose sur l’attribution de récompenses et de privations symboliques.

⁴ La citation dans la langue originale : “*Compliance refers both to a relation in which an actor behaves in accordance with a directive supported by another actor’s power, and to the orientation of the subordinated actor to the power applied*”. (Etzioni, 1961, p.3)

Pour identifier les trois types d'engagement, Etzioni (1961) a suggéré que l'intensité de l'orientation peut varier entre faible et forte. Il a donc conçu un continuum d'intensité d'orientation qui commence par une zone très négative (orientation négative avec une intensité élevée), passant par des zones légèrement négatives et légèrement positives (orientation légèrement négative et légèrement positive avec une faible intensité à chaque fois), pour arriver à une zone très positive (orientation positive avec une intensité élevée). Un acteur aliénant peut être placé sur la zone très négative, tandis qu'un acteur impliqué peut être placé sur la zone très positive. L'auteur a donc distingué trois types d'engagement. Le premier type est l'engagement aliénant qui fait référence à la zone très négative. Le deuxième est l'engagement calculateur qui renvoie aux zones légèrement négatives et légèrement positives. Le troisième type d'engagement est l'engagement dit moral et qui fait appel à la zone très positive.

Etzioni (1961) a pu ainsi proposer une typologie de neuf types de conformité à partir de l'association des trois types de pouvoir (coercitif, de rémunération et normatif) et des trois types d'engagement (aliénant, calculateur et moral). Chaque type de conformité est le résultat de l'association d'un des trois types de pouvoir avec l'un des trois types d'engagement. Parmi les neuf types de conformité, Etzioni (1961) en a distingué trois qui se rencontrent plus fréquemment que les six autres types de conformité. Cela est dû au fait que ces trois types de conformité constituent des relations dites "cohérentes". Ces trois types sont : (1) l'association entre le pouvoir coercitif et l'engagement aliénant ; (2) l'association entre le pouvoir de rémunération et l'engagement calculateur ; et (3) l'association entre le pouvoir normatif et l'engagement moral. Dans cette perspective, Etzioni (1961) définit l'implication comme l'engagement moral d'un individu dans son travail. Il affirme également qu'un pouvoir normatif exercé par les supérieurs hiérarchiques favorise l'implication de leurs subordonnés.

Dans le cadre de notre sujet de recherche, nous allons nous concentrer sur le concept d'implication. Celle-ci, également appelée "engagement moral", désigne une orientation positive d'une intensité élevée. Etzioni (1961) a pu en distinguer deux types : implication morale pure et implication sociale. L'implication morale pure est fondée sur l'internalisation des normes et l'identification à l'autorité. Ce type d'implication se développe dans des relations verticales, comme la relation entre un subordonné et son supérieur hiérarchique. L'implication sociale, quant à elle, repose sur la sensibilité aux pressions des groupes sociaux, autrement dit, les pressions

créées par les attentes des membres de son groupe social. Ce type d'implication a tendance à se développer dans des relations horizontales, comme la relation entre les collègues. L'auteur précise que les deux types d'implication : morale pure et sociale, peuvent se manifester simultanément, mais, en règle générale, un type parmi les deux prédomine.

L'implication peut également faire référence à d'autres concepts que celui de la conformité aux règles par la force du pouvoir exercé. L'individu peut s'impliquer pour d'autres raisons que la crainte de perdre une rémunération (Kanter, 1968).

1.2.3. Les mécanismes d'implication

En présentant les mécanismes de l'implication, Kanter (1968) révèle l'aspect psychologique de l'implication, en complément de l'approche instrumentale déjà existante. Elle redéfinit l'implication et en propose trois types. Kanter conserve la théorie des "*side-bets*" de Becker (1960) sous le nom d'implication "de continuité", et elle complète avec deux autres types : l'implication de contrôle et l'implication de cohésion. Pour elle, l'implication fait référence à la volonté des acteurs de donner leur énergie et leur fidélité aux systèmes sociaux. Ainsi, elle fait référence à l'attachement des individus (en tant que systèmes de personnalités) aux relations sociales, dites systèmes sociaux. Kanter (1968) affirme qu'un acteur social développe des intérêts individuels qu'il cherche à satisfaire en adoptant des comportements spécifiques dans le système social. L'implication selon Kanter peut donc être définie comme le processus par lequel des intérêts individuels sont satisfaits en adoptant des comportements particuliers. Ce qui est nouveau dans cette définition c'est le fait que le concept d'implication devient beaucoup plus large pour inclure non seulement l'implication envers les normes, mais aussi l'implication envers d'autres aspects d'un système social.

Dans l'optique de mieux comprendre le concept d'implication, Kanter (1968) commence par distinguer trois axes d'implication du système social. La continuité des participations des membres constitue le premier axe proposé. A travers cet axe, l'auteure fait référence à l'implication de continuité qui, comme son nom l'indique, consiste à inciter les acteurs impliqués à continuer à participer au système et à maintenir leur adhésion à l'organisation sociale. Le deuxième axe est la cohésion sociale et il renvoie donc à l'implication de cohésion qui consiste à rendre les acteurs impliqués dans la solidarité du groupe. Le troisième et dernier axe proposé est le contrôle social.

Cela fait appel à ce que Kanter (1968) appelle l'implication de contrôle et qui consiste, selon elle, à rendre les acteurs impliqués dans le respect des normes et l'obéissance à l'autorité du groupe. La continuité, la cohésion sociale et le contrôle social sont donc considérés comme étant les trois axes d'implication du système social. L'auteure précise que ces trois axes sont indépendants. Un acteur peut donc s'impliquer dans un axe sans pour autant le faire dans un autre. A titre d'exemple, il pourrait s'agir d'un acteur qui veut continuer à travailler dans l'entreprise mais qui ne respecte pas les règles d'adhésion. Dans ce cas-là, l'acteur fait preuve d'une implication de continuité mais pas de contrôle social. Un autre exemple peut être le cas d'un acteur qui fait de son mieux pour maintenir de bonnes relations sociales au travail et qui a donc pu constituer des liens d'amitié avec ses collègues mais qui souhaite quand même quitter son entreprise. Dans ce cas-là, l'acteur fait preuve d'une implication de cohésion sociale mais pas de continuité.

Selon Kanter (1968), l'acteur social est toujours dirigé vers la réalisation de ses objectifs de façon générale. Il cherche à s'impliquer prioritairement dans l'un des trois axes déjà mentionnés. Pour ce faire, trois orientations personnelles peuvent être distinguées. Autrement dit, trois axes d'implication du système social, ainsi que trois axes d'implication du système de personnalité existent. Chacun des axes d'implication du système de personnalité favorise un axe spécifique d'implication du système social. Trois associations peuvent donc être créées pour articuler à chaque fois un axe d'implication du système social à un axe d'implication du système de personnalité. Avant de présenter les trois associations, Kanter (1968) commence par expliquer les trois axes d'implication du système de personnalité, en se fondant sur les travaux de Parsons et Shils (1951). Les auteurs distinguent l'orientation cognitive, cathéctique et évaluative⁵ comme étant les trois axes d'implication du système de personnalité. L'orientation cognitive repose sur le fait que l'acteur en question adopte un jugement objectif en ce qui concerne les avantages et les inconvénients d'un certain acte par rapport à ses intérêts personnels. L'orientation cathéctique repose plutôt sur les émotions. L'acteur adoptant cette orientation est guidé le plus souvent par ses sentiments. C'est l'aspect affectif qui domine dans ce mode d'orientation. Au final, l'orientation évaluative fait référence à un processus durant lequel l'acteur fait un choix parmi plusieurs décisions possibles tout en interrogeant l'aspect éthique de chacun des choix alternatifs. L'acteur, suivant ce mode d'orientation personnelle, choisit l'option qu'il juge plus éthique selon son point

⁵ Dans l'article de Kanter (1968), ces orientations sont originalement appelées : « *cognitive, cathectic and evaluative* » (Kanter, 1968, p.499)

de vue. En résumé, pour prendre une décision, l'acteur adopte une orientation cognitive, cathéctique ou évaluative. Ces dernières orientations sont également appelées axes d'implication du système de personnalité.

Kanter (1968) suggère que pour s'impliquer, l'acteur a besoin d'adopter une orientation personnelle. Ainsi, elle propose trois associations pour attacher à chaque fois un axe d'implication du système social à un axe d'implication du système de personnalité. Tout d'abord, elle affirme qu'une implication de continuité privilégie l'orientation cognitive comme orientation personnelle. En effet, en calculant objectivement les avantages et les inconvénients d'une décision à prendre, l'acteur peut manifester ou pas une implication de continuité. L'acteur qui prend en compte les bénéfices et les coûts liés à son départ de l'entreprise, peut constater que continuer à y travailler semble plus avantageux, puisque le fait de quitter pour aller travailler ailleurs représente un coût trop élevé à ses yeux. L'acteur prend donc la décision fondamentale de ne pas quitter son entreprise et il s'y implique. Son implication est qualifiée de calculée puisqu'elle se base sur le fait de calculer objectivement les profits et les pertes générés suite à une prise de décision. Kanter (1968) appelle cette implication calculée qui conduit à continuer à adhérer à son entreprise "une implication de continuité". Le côté instrumental de l'implication de continuité fait référence à la théorie des "*side-bets*" proposée par Becker (1960). Ensuite, Kanter propose qu'une implication de cohésion sociale privilégie l'orientation cathéctique en tant qu'orientation personnelle. En effet, en s'appuyant sur les liens affectifs créés avec ses collègues de travail, l'acteur peut s'impliquer émotionnellement dans la solidarité du groupe. Il s'agit d'une implication qui, en reposant sur les liens psychologiques créés entre l'acteur et ses collègues, les motive à rester solidaires. La troisième et dernière association proposée par Kanter (1968) est celle qui relie l'implication dans le contrôle social et l'orientation évaluative. L'auteure suggère ainsi que si l'acteur juge les normes imposées au travail comme justes, éthiques et morales, il sera plus facilement enclin à les respecter. L'internalisation de ces normes facilite encore plus cette implication. En résumé, une personne qui a une implication de contrôle, se fonde principalement sur son orientation évaluative afin de garder le contrôle social. Une personne qui développe une implication de cohésion, utilise principalement son orientation cathéctique afin de garder la cohésion du groupe social. Enfin, une personne qui se caractérise par une implication de continuité, s'appuie principalement sur son orientation cognitive afin de se maintenir en tant que système d'action dans le système social (Kanter, 1968).

Dans sa distinction entre les trois types d'implication, Kanter (1968) a été inspirée par les travaux de Kelman (1958). Dix ans avant la proposition de Kanter, Kelman a suggéré que les processus à travers lesquels un individu s'implique lorsqu'il adopte un comportement peuvent être différents, même si le comportement manifeste qui en résulte peut sembler le même. Dans ce contexte, Kelman (1958) a distingué trois processus d'influence différents : la conformité, l'identification et l'internalisation. Pour lui, la conformité se produit lorsqu'un individu accepte l'influence parce qu'il souhaite une réaction favorable de son groupe social. Il adopte le comportement induit non pas parce qu'il y croit, mais plutôt pour favoriser une récompense ou éviter une sanction. L'identification, quant à elle, se produit lorsqu'un individu accepte l'influence parce qu'il souhaite une relation propice avec les membres de son groupe social. Il adopte le comportement induit pour promouvoir une bonne relation au sein de son groupe. Finalement, l'internalisation se produit lorsqu'un individu accepte l'influence parce que les valeurs du comportement induit sont alignées avec ses valeurs personnelles. Il adopte le comportement induit car il est conforme à son système interne de valeurs et son adoption est intrinsèquement gratifiante. Ces trois processus d'implication proposés par Kelman (1958) se reflètent dans la proposition de Kanter (1968). En effet, une personne adopte une implication de contrôle de Kanter (1968) à travers un processus d'internalisation (Kelman, 1958) puisqu'elle internalise les normes du groupe social qui deviennent ses propres valeurs. De même, une personne adopte une implication de cohésion de Kanter (1968) à travers un processus d'identification (Kelman, 1958) puisqu'elle s'identifie au groupe social avec lequel elle souhaite maintenir une relation. Enfin, une personne adopte une implication de continuité de Kanter (1968) à travers un processus de conformité (Kelman, 1958) puisqu'elle maintient sa participation au sein du groupe social dans un but de profiter, en évitant donc tout comportement qui peut donner lieu à une perte éventuelle.

Kanter (1968) suggère que les trois types d'implication proposés forment une implication dite "totale", et que, en ce sens, les systèmes qui possèdent ces trois types d'implication, autrement dit, qui ont une implication totale, devraient mieux réussir que les autres. L'aspect psychologique intangible de l'implication que Kanter (1968) a proposé est considéré comme le déclencheur des conceptualisations qui seront avancées dans les années 1970.

2. L'émergence d'une approche psychologique

Comme nous l'avons noté précédemment, l'implication au travail est un concept qui fut introduit dans la littérature par le sociologue Foote (1951) ce qui explique le fait que les premières tentatives de conceptualisation s'inscrivent dans le champ de la sociologie, et ce jusqu'aux années 1970 où des chercheurs comme Porter et ses collègues ont proposé une nouvelle conceptualisation qui se fonde principalement sur une approche purement psychologique. Pourtant, quelques années plus tard, les travaux de recherche ont souligné que définir l'implication en tant que simple concept psychologique ne reflète pas son intégralité. Vers la fin des années 1970, plusieurs chercheurs proposent donc une nouvelle conceptualisation de l'implication qui englobe les deux approches, sociologique et psychologique.

2.1. Une approche purement psychologique

Les travaux de Porter et ses collègues dans les années 1970 conceptualisent l'implication au travail sous un angle purement psychologique. Selon eux, l'implication au travail s'explique à travers les liens affectifs qu'un salarié peut tisser avec son organisation. Sur la base de cette conceptualisation, une échelle de mesure est proposée par ces mêmes auteurs pour mesurer l'implication des salariés au travail. Au milieu des années 1970, Buchanan (1975), en adoptant toujours cette approche psychologique, essaie de clarifier le concept en soulignant non seulement ses antécédents, mais aussi ses conséquences attitudinales.

2.1.1. L'implication : un attachement psychologique

Pour pouvoir définir l'implication, Porter *et al.* (1974) ont mis l'accent principalement sur l'attachement psychologique. Selon cette approche, la conceptualisation de l'implication ne se base plus sur les “*side-bets*” tangibles, mais plutôt sur l'attachement psychologique que l'individu développe envers l'organisation (Porter *et al.*, 1974). Selon eux, l'implication est définie en termes de force d'identification et de participation d'un individu dans une organisation particulière. Dans cette perspective, Porter *et al.* (1974) indiquent que l'implication est caractérisée par trois facteurs qui sont : (1) une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, (2) une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation, et (3) un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation. C'est à partir de ces trois facteurs que nous pouvons constater que la définition de l'implication repose principalement sur l'attachement psychologique et non

pas sur la théorie des “*side-bets*” avancée par Becker (1960). En fait, selon eux, une personne impliquée est celle qui maintient son adhésion dans une organisation particulière par pure volonté. Elle ne reste pas dans l’organisation pour éviter des pertes potentielles liées à son départ de celle-ci, mais bien parce qu’elle a développé une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l’organisation. Cela fait référence au processus d’internalisation et d’identification avancé par Kelman (1958) qui suggère que l’internalisation se produit lorsqu’un individu s’implique parce que les idées, les valeurs et les actions qui constituent l’organisation sont intrinsèquement gratifiantes. Il adopte un comportement qui lui permet de maintenir son adhésion dans l’organisation en question parce qu’il a pu internaliser les valeurs de celle-ci et en faire ses propres valeurs. Les valeurs de l’organisation, dans ce cas-là, sont donc conformes à son système interne de valeurs, ce qui lui permet une identification. En outre, la personne reste dans l’organisation car elle a développé une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l’organisation. Dans cette perspective, nous pouvons constater que c’est l’intérêt de l’organisation qui compte le plus pour la personne impliquée. Cette dernière n’hésite pas à fournir des efforts et donner de son temps pour pouvoir atteindre les objectifs de l’organisation où elle travaille. La personne en question est prête à travailler en allant au-delà de ce qui est demandé de la part de l’organisation. Enfin, la personne maintient son implication également parce qu’elle a développé un fort désir de maintenir l’adhésion à l’organisation. Le développement de ce désir fort repose sur l’affect. En ce sens, l’attachement psychologique se construit entre l’individu et l’organisation où il travaille. C’est en adoptant cette conceptualisation de l’implication, que nous pouvons constater que celle-ci ne se base plus sur les “*side-bets*” tangibles (Becker, 1960), mais plutôt sur l’attachement psychologique que l’individu développe envers l’organisation.

En outre, afin de mieux préciser la nature de l’implication, Porter *et al.* (1974) ont effectué une comparaison entre celle-ci et la satisfaction au travail considérés comme deux concepts bien distincts. Selon eux, l’implication devrait être un peu plus stable dans le temps que la satisfaction au travail. Bien que les événements quotidiens dans le milieu de travail puissent affecter le niveau de satisfaction au travail d’un employé, ces événements transitoires ne devraient pas amener un employé à réévaluer sérieusement son attachement à l’organisation entière. Dans certaines circonstances, les mesures de l’implication peuvent être des prédicteurs plus efficaces du turnover que celles de la satisfaction au travail. Pour bien illustrer cette théorie, Porter *et al.* (1974) ont donné un certain nombre d’exemples. Une personne insatisfaite de sa rémunération peut quand

même continuer son adhésion à l'organisation parce qu'elle a un degré élevé d'implication envers cette dernière. Pour que la personne reste dans l'organisation, il faut que son implication générale soit plus importante que son insatisfaction concernant un aspect spécifique du travail. Les attitudes d'implication semblent se développer lentement mais de façon constante au fil du temps lorsque les individus réfléchissent à la relation entre eux et l'organisation qui les emploie. La satisfaction, en revanche, s'est avérée être une mesure moins stable dans le temps, suscitant des réactions plus immédiates à des aspects spécifiques et tangibles de l'environnement de travail (par exemple, la rémunération, la supervision, etc.).

Dans la continuité de leurs travaux, Porter et ses collègues ont été amenés à développer et à valider une échelle de mesure de l'implication des employés envers les organisations de travail (Mowday *et al.*, 1979). L'outil qu'ils ont proposé est appelé OCQ (« *Organizational Commitment Questionnaire* »). Cette échelle de mesure a été construite en s'appuyant sur la conceptualisation proposée par Porter *et al.* (1974).

Mowday *et al.* (1979) ont créé cette échelle de mesure de l'implication après avoir constaté que la plupart des mesures qui existaient précédemment consistaient en des échelles de deux à quatre items pour lesquelles peu ou pas de données de validité et de fiabilité étaient présentées. Suite à leurs critiques concernant les mesures avancées antérieurement, ils ont développé l'échelle OCQ (tableau 1) qui présente des propriétés psychométriques acceptables pour mesurer l'implication. Pour créer cet instrument, Mowday *et al.* (1979) ont identifié 15 items couvrant les trois facteurs, à savoir les trois aspects de la définition de l'implication avancée par eux-mêmes antérieurement (Porter *et al.*, 1974) qui sont, pour rappel, (1) une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, (2) une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation, et (3) un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation. Mowday *et al.* (1979) ont retenu un format de réponse à cet instrument qui suit une échelle de Likert à 7 points avec les ancrages suivants : fortement d'accord, modérément d'accord, légèrement d'accord, ni d'accord ni en désaccord, légèrement en désaccord, modérément en désaccord et fortement en désaccord. Les résultats sont ensuite additionnés et divisés par 15 pour arriver à un indicateur synthétique de l'implication des employés. Afin de réduire les biais de réponses, plusieurs items ont été formulés négativement et inversement codés. Selon les auteurs, il était prévu que les items de l'échelle en question, pris ensemble, fourniraient un indicateur assez cohérent des niveaux

d'implication des employés pour la plupart des populations qui travaillent. Cette échelle de mesure a été très largement utilisée par les chercheurs, avant d'être critiquée notamment car bien qu'étant censée mesurer l'implication affective, elle se révèle souvent bidimensionnelle, certains items étant de nature plus calculée. En outre, comme nous allons le présenter dans les sections suivantes, certains chercheurs critiquent cette échelle en notant que certains des éléments de l'échelle portent sur les intentions de turnover ou les intentions de performance et que toutes les déclarations reflètent davantage les intentions comportementales que les attitudes. Pour donner suite à ces critiques, les chercheurs vont tenter de proposer des alternatives comme présenté dans les parties qui suivent.

Tableau 1 - Organizational Commitment Questionnaire OCQ (Mowday et al., 1979, p.228)

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)
Instructions
Listed below are a series of statements that represent possible feelings that individuals might have about the company or organization for which they work. With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement. ^a
<ol style="list-style-type: none">1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.3. I feel very little loyalty to this organization. (R)4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.5. I find that my values and the organization's values are very similar.6. I am proud to tell others that I am part of this organization.7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)13. I really care about the fate of this organization.14. For me this is the best of all possible organizations for which to work.15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)
^a Responses to each item are measured on a 7-point scale with scale point anchors labeled: (1) strongly disagree; (2) moderately disagree; (3) slightly disagree; (4) neither disagree nor agree; (5) slightly agree; (6) moderately agree; (7) strongly agree. An "R" denotes a negatively phrased and reverse scored item.

Porter et ses collègues étaient les premiers mais non les seuls à définir l'implication au travers d'une approche purement psychologique. Buchanan (1975) a proposé trois attitudes qui révèlent l'aspect psychologique de l'implication au travail.

2.1.2. L'implication : ses antécédents et ses conséquences attitudinales

Dans son article, Buchanan (1975) répond à des questions importantes mais rarement soulevées dans la littérature : Qu'est-ce que l'implication organisationnelle ? Comment se développe-t-elle ? Dans sa conceptualisation de l'implication au travail, Buchanan (1975) favorise plutôt l'approche psychologique qu'instrumentale du concept.

Pour mieux expliquer le concept d'implication dans le contexte des organisations, Buchanan (1975) affirme tout d'abord que l'implication des employés n'est pas acquise.

Autrement dit, un employé qui est bien rémunéré et bien satisfait de sa vie professionnelle ne développera pas nécessairement un sentiment d'attachement à son organisation. C'est ce sentiment d'attachement que Buchanan (1975) appelle "implication". L'auteur suggère donc que la satisfaction ne favorise pas assurément l'implication. Pourtant, il s'avère que cette dernière peut être affaiblie par plusieurs facteurs : Les attentes non réalisées, l'insatisfaction à l'égard de l'emploi, des collègues ou des supérieurs ainsi que les déceptions sous une forme ou une autre (Buchanan, 1975).

L'intérêt porté par Buchanan (1975) au sujet de l'implication au travail est justifié par le fait que cette dernière contribue positivement au bon fonctionnement de l'organisation et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, l'auteur remarque qu'un employé impliqué est un employé fidèle qui aura tendance à rejeter toute autre offre d'emploi, tout en continuant son adhésion à l'organisation. Cela semble bénéfique pour cette dernière dans la mesure où les coûts liés au turnover seront réduits. Il apparaît qu'il est plus coûteux pour l'organisation de subir un turnover trop élevé et d'être contraint de recruter de nouveaux salariés plutôt que de fidéliser ses collaborateurs. Deuxièmement, selon Buchanan (1975), un employé impliqué est un employé qui nécessite moins de supervision. L'organisation évite des coûts de contrôle pour les employés impliqués, comparativement à ceux qui le sont peu. La troisième et dernière contribution de l'implication est sa capacité à fusionner les objectifs organisationnels et individuels. Pour l'auteur, c'est la contribution la plus significative dans la mesure où elle stimule les émotions du salarié en favorisant sa réussite dans son travail. Autrement dit, un employé impliqué considère les objectifs de l'organisation comme les siens et se sent donc responsable de leur réalisation. Cette implication émotionnelle peut possiblement favoriser la réussite du salarié dans la réalisation des objectifs organisationnels, tout en limitant les risques de son échec.

Selon Buchanan (1975), l'implication donne lieu à trois attitudes distinctes mais étroitement liées : (1) un sentiment d'identification à la mission de l'organisation ; (2) un sentiment d'immersion psychologique dans les tâches organisationnelles ; et (3) un sentiment de loyauté et d'affect pour l'organisation en tant que lieu de vie et de travail, indépendamment des mérites de sa mission ou de sa valeur purement instrumentale pour l'individu.

Tout d'abord, comme nous l'avons précédemment noté, l'identification implique l'alignement des objectifs organisationnels et individuels. Buchanan (1975) affirme donc qu'un

salarié impliqué est un salarié qui s'identifie à son organisation. Autrement dit, c'est un salarié qui se sent responsable de la réalisation des objectifs de l'organisation. Il considère ces derniers comme les siens et s'implique donc au travail afin de pouvoir atteindre ces objectifs. Pour lui, participer à la réalisation des objectifs de l'organisation c'est contribuer à la réalisation de ses propres objectifs. Le fait qu'il perçoit les objectifs de l'organisation comme les siens fait donc appel à l'identification envers la mission de l'organisation qui est la première attitude résultant de l'implication. Buchanan (1975) affirme que ce sentiment d'identification peut avoir lieu dans tout type d'organisation et ne se limite pas aux organisations dont les objectifs sont incontestablement nobles comme les organisations religieuses ou les hôpitaux. Selon lui, un salarié peut développer un sentiment d'identification vis-à-vis d'une organisation dont les objectifs sont considérés comme moins nobles.

La deuxième attitude à laquelle l'implication donne lieu selon Buchanan (1975) est le sentiment d'immersion psychologique dans les tâches organisationnelles. En effet, il s'agit du sentiment développé par un salarié qui prend plaisir à exécuter une tâche. A travers cette attitude, l'auteur essaie d'étudier la mesure dans laquelle le salarié est investi psychologiquement dans la réalisation de la tâche qui lui est demandée dans le cadre de son travail. Il s'agit donc du degré auquel le salarié priorise son travail aux autres activités qui méritent moins d'attention selon lui.

Comme Buchanan (1975) l'affirme, une relation étroite existe entre les différentes attitudes qui résultent de l'implication. En effet, l'immersion psychologique dans les tâches est étroitement liée à l'identification à un point tel que ces deux attitudes peuvent se chevaucher pour partie. Le salarié qui s'identifie à son organisation et fusionne donc les objectifs de cette dernière avec les siens, prend plaisir à s'investir psychologiquement dans la réalisation de ces objectifs. C'est dans cette optique que l'auteur souligne la valeur significative de l'implication des employés du point de vue organisationnel. Il affirme qu'un employé qui aime son travail a tendance à s'investir davantage et à être plus performant qu'un autre dont les vrais intérêts se trouvent ailleurs. Selon lui, un salarié qui travaille parce qu'il aime son travail est susceptible d'être plus efficace que celui qui travaille juste parce qu'il a besoin d'argent. Les organisations ont donc intérêt à avoir des salariés qui ont un lien affectif au travail et non pas instrumental. L'auteur suggère également que l'implication au travail est bénéfique non seulement du point de vue de l'organisation, mais aussi

du point de vue du salarié qui, en s'impliquant au travail, va pouvoir satisfaire son besoin d'occupation physique et mentale, ainsi que son besoin d'estime de soi.

La troisième et dernière attitude résultant de l'implication est le sentiment de loyauté et d'affect pour l'organisation en tant que lieu de vie et de travail, indépendamment des mérites de sa mission ou de sa valeur purement instrumentale pour l'individu. C'est la seule parmi les trois attitudes qui se rapporte à une organisation spécifique. En effet, l'identification a comme objet les missions de l'organisation. Ce sentiment peut être facilement transférable à une autre organisation avec des missions similaires. L'immersion psychologique a comme objet les tâches organisationnelles. C'est la satisfaction intrinsèque qui en découle qui motive le salarié à continuer son adhésion à l'organisation. Cependant, ces tâches sont fréquemment interchangeables d'une organisation à une autre. La seule attitude qui a l'organisation comme objet est la troisième, c'est à dire le sentiment de loyauté et l'affect. La loyauté lie le salarié à une organisation particulière dans laquelle ce dernier peut développer un sentiment d'identification à la mission de l'organisation ainsi qu'une immersion psychologique dans les tâches organisationnelles.

L'importance de cette troisième attitude n'évince pas celle des deux premières. Une organisation ne peut pas fidéliser ses salariés en ignorant leur sentiment d'identification à la mission de l'organisation ainsi que leur immersion psychologique dans les tâches organisationnelles. Selon Buchanan (1975), la loyauté est une conséquence du développement de l'identification et de l'immersion psychologique. Un salarié qui s'identifie aux missions de son organisation et qui s'investit psychologiquement dans la réalisation de ses tâches organisationnelles devient plus loyal à son organisation en développant un attachement plutôt émotionnel que purement instrumental envers celle-ci.

Dans cet article de 1975, Buchanan note que l'implication n'a pas seulement des conséquences (les trois attitudes précédemment définies), mais aussi des antécédents. D'après son étude, il a pu identifier cinq antécédents dont l'impact est le plus significatif sur l'implication des salariés au travail. Le premier antécédent de l'implication au travail est l'importance personnelle. En effet, Buchanan (1975) affirme qu'un salarié qui se sent indispensable au bon fonctionnement de son organisation s'implique davantage que celui qui se sent moins précieux du point de vue de l'organisation. Pour favoriser l'implication des salariés, l'organisation a intérêt à faire preuve de reconnaissance et d'appréciation à leur égard. Le deuxième antécédent est l'expérience de groupe

de travail. L'auteur affirme que les membres du groupe au sein duquel le salarié travaille ont un impact sur son implication. Selon l'auteur, un salarié qui travaille dans un groupe cohésif dont les membres ont des sentiments positifs envers l'organisation s'avère plus impliqué que celui qui travaille dans un groupe peu cohésif dont les membres ont des sentiments positifs, neutres ou négatifs envers l'organisation, et encore plus impliqué que celui qui travaille dans un groupe cohésif dont les membres ont des sentiments neutres ou négatifs envers l'organisation. Prenant en compte cet effet de contagion, cette dernière ne doit donc pas se contenter de favoriser le développement des sentiments positifs d'un seul salarié. Cela doit être une stratégie générale appliquée dans le but de construire un groupe cohésif qui soit généralement satisfait de son travail. Le troisième antécédent de l'implication au travail est la réalisation des attentes. Un salarié dont les attentes sont prises en charge et réalisées par l'organisation ont tendance à montrer des niveaux d'implication plus élevés que ceux dont les attentes sont négligées. Pour favoriser l'implication au travail, l'organisation a intérêt à être attentive au niveau des attentes et besoins de ses salariés. Le quatrième antécédent fait référence aux normes d'implication organisationnelle. Selon l'auteur, un salarié qui perçoit que son organisation s'attend à ce qu'il soit impliqué au travail a tendance à montrer des niveaux d'implication plus élevés que celui qui ne perçoit pas une telle attente. L'organisation, toujours dans un but de favoriser un niveau élevé d'implication de ses salariés, doit donc s'engager dans un management transparent où les attentes des deux parties sont explicitées. Le cinquième et dernier antécédent de l'implication au travail est le défi de l'emploi au cours de la première année. En effet, face à des missions complexes et intéressantes, un salarié peut se sentir plus impliqué que celui qui prend en charge des missions moins intéressantes, voire ennuyeuses. Ainsi, Buchanan (1975) affirme que les expériences vécues par un salarié durant sa première année de travail dans une organisation contribuent à façonner ses attitudes dans les années suivantes. Dans un but de garantir des niveaux élevés d'implication au travail, l'organisation a intérêt à défier ses salariés en leur proposant des missions plutôt stimulantes et intéressantes. Ainsi, une attention particulière doit être prêtée aux nouvelles recrues durant leur première année de travail puisque c'est à ce moment-là que leurs attitudes futures s'enracinent.

En résumé, les salariés qui se sentent valorisés et dont les efforts sont reconnus, qui interagissent avec des groupes cohésifs ayant des sentiments positifs envers l'organisation, qui estiment que leurs besoins sont satisfaits et que leurs attentes sont réalisées, qui perçoivent qu'ils

sont censés être dévoués et impliqués et qui ont un travail intéressant à faire sont enclins à être plus impliqués que leurs collègues qui n'ont pas vécu les mêmes expériences (Buchanan, 1975).

Toujours dans l'optique de mieux faire comprendre les expériences vécues par les salariés en tant qu'antécédent de leur implication, Buchanan (1975) constate que l'impact de celles-ci varie en fonction de l'ancienneté du salarié en question. Les expériences qui façonnent l'implication d'un salarié qui vient d'être recruté il y a moins d'un an sont différentes de celles qui vont façonner son implication dans dix ans. En effet, cela s'explique par le fait que les priorités personnelles des salariés évoluent au fil de leur carrière.

Dans les conceptualisations qui ont suivi celle de Buchanan (1975), les chercheurs ont eu tendance à définir l'implication au travail en prenant en compte les deux champs de recherche : la sociologie et la psychologie. Par ailleurs, il faudra attendre des travaux plus récents pour que la dimension temporelle soit prise en compte de façon plus approfondie dans les travaux sur l'implication au travail.

2.2. Une intégration des approches sociologiques et psychologiques

Les chercheurs ont progressivement intégré les approches sociologiques et psychologiques afin de mieux aborder ce construit en s'intéressant notamment à de nouvelles cibles d'implication.

2.2.1. L'implication dans la carrière dans les champs de la sociologie et de la psychologie

L'organisation est incontestablement la cible la plus étudiée, encore aujourd'hui, dans la littérature portant sur l'implication au travail. Toutefois, dès les années 1970, l'implication organisationnelle n'est plus la seule forme d'implication abordée par les chercheurs. D'autres cibles de l'univers du travail sont l'objet de leur attention. Parmi ces cibles, Van Maanen et Schein (1977) s'intéressent à l'implication dans la carrière qui est une cible peu étudiée à l'époque. Tout d'abord, ils définissent la carrière comme un parcours organisé d'un individu à travers le temps et l'espace. Inspirés par les travaux de recherche antérieurs, Van Maanen et Schein (1977) étudient le concept d'implication en considérant l'aspect sociologique et psychologique à la fois. Ils identifient une séparation entre la recherche centrée sur l'individu, suivant une approche psychologique, et la recherche centrée sur des facteurs extérieurs à la personne, suivant une

approche sociologique. Comme l'étude du concept d'implication dans la carrière nécessite une prise en compte des deux aspects psychologique et sociologique, les auteurs décident de construire un cadre au sein duquel peut s'inscrire une étude interdisciplinaire faisant appel simultanément à ces deux niveaux pour étudier l'implication vis à vis de cette cible.

Selon Van Maanen et Schein (1977), un individu s'implique dans sa carrière pour deux raisons. La première raison s'inscrit dans l'approche sociologique en faisant référence aux liens qu'un individu peut tisser avec son groupe social. En interagissant avec ce dernier, les exigences définies par la société deviennent claires. Dans le but de favoriser son sentiment d'appartenance à son groupe social, l'individu s'implique donc dans sa carrière de façon à ce qu'il réponde à ces exigences. De telle manière, l'individu peut bénéficier d'un certain prestige qui va lui permettre une appartenance plus facile à la société. La deuxième raison pour laquelle l'individu s'implique dans sa carrière s'inscrit dans l'approche psychologique. En effet, les auteurs affirment qu'un individu peut s'impliquer dans sa carrière s'il apprécie son expérience professionnelle. Dans cette perspective, c'est le point de vue de l'individu qui compte, et non celui de la société. L'individu continue à s'impliquer dans sa carrière parce qu'il évalue son expérience professionnelle positivement et qu'il souhaite la développer en progressant. Cette progression peut être horizontale (sécurité d'emploi accrue et/ou vacances plus longues) ou hiérarchique (promotion et/ou titre d'emploi différent). Van Maanen et Schein (1977) suggèrent que l'implication de l'individu dans sa carrière repose sur ses préférences personnelles (reflétant l'aspect psychologique de l'implication) mais aussi sur celles de son groupe social (reflétant l'aspect sociologique de l'implication).

2.2.2. L'implication : un processus psychologique et social

L'intégration entre la sociologie et la psychologie permet d'affiner la conceptualisation de l'implication au travail. Dans ses travaux de recherche, Salancik (1977) étudie l'implication en tant que processus psychologique et social. Sa conceptualisation de l'implication s'appuie sur les futures conséquences comportementales des actions actuellement effectuées par l'individu suite à son implication. Formulé autrement, un individu impliqué effectue des actions qui reflètent son implication et qui influencent, par la suite, ses comportements futurs. Dans cette perspective, Salancik (1977) définit l'implication comme une force qui relie l'individu à ses actions. La conceptualisation de l'implication avancée par Salancik (1977), qualifiée d'implication

comportementale, met le comportement, ou l'action, au centre des préoccupations. Il propose que ce soient les comportements de l'individu qui le rendent impliqué en contraignant ses actions futures.

Selon Salancik (1977), les comportements de l'individu n'ont pas tous le même degré d'influence sur son implication. En effet, il y a des comportements qui contraignent les futures actions de l'individu – et le rendent dès lors impliqué – plus que d'autres. Les différents comportements de l'individu ont des degrés d'influence variés se manifestant dans des degrés d'implication différents. Le degré d'implication d'une personne découle de la mesure dans laquelle ses comportements sont contraignants. Salancik (1977) suggère quatre caractéristiques de ces comportements qui influencent la mesure dans laquelle ceux-ci sont contraignants et déterminent donc l'étendue de l'implication de l'individu en question. Ces quatre caractéristiques sont : (1) l'explicitation ; (2) la révocabilité ; (3) la volition et (4) la publicité.

La première caractéristique est l'explicitation. Selon l'auteur, un choix fait de façon suffisamment explicite contraint les futures actions de l'individu en question. Deux facteurs explicatifs de cette caractéristique sont l'observabilité de l'acte et son éventuel caractère équivoque. L'acte doit être observé, clair, net et sans équivoque. Prenons l'exemple d'une personne qui vient d'accepter une promotion. Le fait de mettre les nouvelles missions par écrit renforce l'implication de la personne en question en contraignant ses comportements futurs. Cette personne ne pourra pas facilement ne pas s'impliquer dans son nouveau poste puisque l'accord était fait de façon suffisamment explicite (observé et sans équivoque).

La deuxième caractéristique est la révocabilité ou la réversibilité de l'action. Certaines actions peuvent être annulées, d'autres ne le peuvent pas. Si une personne perçoit qu'une action peut être annulée ultérieurement, il sera moins enclin à s'y impliquer. A l'inverse, une action vue comme irréversible rend la personne en question impliquée et contraint donc ses futures actions.

La troisième caractéristique est la volition. Salancik (1977) suggère qu'un individu qui ne perçoit pas une obligation à agir d'une certaine manière est généralement plus impliqué. Autrement dit, le comportement à caractère volontaire favorise l'implication de l'individu en question. Ainsi, une personne qui travaille dur pour gagner plus d'argent n'est pas perçue comme ayant autant de

volonté qu'une personne qui travaille dur sans contrepartie. Selon l'auteur, cette dernière est généralement plus impliquée.

La quatrième caractéristique de l'action affectant l'implication est la publicité de l'acte. Cette caractéristique insère l'action dans un contexte social. Alors que toute action et tout comportement sont a priori observables, la publicité se réfère à la mesure dans laquelle les autres connaissent l'action et aux types de personnes qui la connaissent (Salancik, 1977). Cela signifie que les personnes qui observent le comportement doivent être d'une importance relative pour la personne qui commet l'acte. La publicité de l'action place celle-ci dans un contexte social contraignant et contribue donc à orienter les comportements ultérieurs de la personne en question en appliquant une certaine pression provoquée par les personnes qui sont au courant de l'acte initial. Salancik (1977) affirme que plus le comportement est effectué publiquement, plus il contraint les comportements futurs et donc plus la personne concernée s'implique.

Après avoir étudié les déterminants de l'implication, Salancik (1977) analyse ses conséquences. Il s'inspire des travaux de Kiesler (1971) qui énonce deux hypothèses nécessaires pour prévoir les effets de l'implication. La première est que les individus ont tendance à résoudre les incohérences entre les comportements qu'ils adoptent et leurs attitudes. La seconde est que l'implication rend l'acte moins modifiable. Cela veut dire que c'est plus facile pour la personne d'ajuster ses attitudes pour qu'elles correspondent à ses comportements que de changer ses comportements.

Dans cette perspective, Salancik (1977) souligne le lien entre l'implication et le contrôle social. Pour lui, l'implication est un mécanisme potentiellement puissant de contrôle social. En impliquant une personne dans un ensemble de comportements, avec des conséquences importantes qui leur sont attachées, on s'assure de la réalisation d'autres comportements, notamment dans le futur (Salancik, 1977). De cette manière, en tissant un contrat formel ou psychologique avec une personne, l'organisation s'assure de l'engagement de cette dernière dans d'autres comportements bénéfiques ultérieurs. Prenons l'exemple d'une personne qui vient de signer un contrat de travail. La signature de ce contrat oriente et contraint les comportements futurs de la personne en question et l'encourage donc à s'impliquer. La personne ne va pas pouvoir changer facilement de comportements par la suite, elle va essayer plutôt d'ajuster ses attitudes pour qu'elles

correspondent à ses comportements initiaux. La plupart des organisations dépendent de ces constats pour s'assurer de la continuité de l'implication de leurs salariés.

Dans cet exemple, le choix de la personne d'adhérer à l'organisation en signant un contrat est engageant en soi dans le sens où la personne va par la suite s'impliquer dans l'organisation. Ses objectifs sont donc de rester membre de cette organisation, tout en étant satisfait. Pour cela, et comme nous l'avons déjà mentionné, la personne impliquée va maintenir une certaine ligne d'action, en essayant le cas échéant d'ajuster ses attitudes pour résoudre toute incohérence potentielle. Cependant, certaines organisations préfèrent s'assurer encore plus de l'implication de leurs salariés. Pour ce faire, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre, parmi lesquelles nous pouvons noter la publicité. Salancik (1977) affirme que certaines entreprises, pour s'assurer de l'implication de leurs salariés, tendent à publier les nouvelles décisions de ces derniers. Par exemple, une entreprise publie la décision d'un salarié d'accepter une promotion qui inclut de nouvelles missions. Une fois la décision publiée, la personne en question sera encouragée à maintenir son adhésion à l'entreprise et son implication vis-à-vis de son nouveau poste pour ne pas décevoir ses collègues qui ont développé des attentes suite à cette publicité. En ce sens, cette publicité d'acceptation de la promotion du salarié favorise son implication.

Salancik (1977) admet qu'une telle vision des choses laisse le lecteur penser que l'implication est un piège dans la mesure où le salarié a fait un choix et où l'organisation essaie de manipuler le salarié pour le pousser à rester dans l'organisation. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas. Salancik (1977) affirme qu'une vision positive peut également se concevoir. Il suggère que certains salariés s'impliquent dans leur organisation parce qu'ils la trouvent agréable.

Salancik (1977) a identifié d'autres facteurs qui renforcent l'implication des salariés et les encouragent donc à maintenir leur adhésion à l'organisation. Parmi ces facteurs, il a noté l'ancienneté du salarié dans l'organisation. En effet, plus l'ancienneté du salarié est élevée, plus il a tendance à ne pas quitter son entreprise. Cela peut être dû au fait que plus on passe du temps dans une organisation, moins on est facilement employable dans une autre, en raison des compétences développées au cours des années qui rendent l'expertise de plus en plus spécifique à l'organisation actuelle. Une autre interprétation de la relation entre l'ancienneté du salarié et l'implication est que les salariés, grâce à leur ancienneté importante, ont acquis plus de confiance et de compétence et sont donc moins susceptibles d'être insatisfaits. Il semble que les individus

tendent à conserver leur emploi lorsqu'ils en ont le contrôle. Un autre facteur qui peut favoriser l'implication est le poste occupé. L'auteur affirme que plus on est satisfait de son poste actuel dans l'organisation, moins on est susceptible de quitter celle-ci pour aller occuper un autre poste ailleurs. En résumé, plus l'ancienneté du salarié est importante et plus il est satisfait de son poste actuel, plus il est impliqué au travail.

De façon générale, et contrairement à ce que Becker (1960) a proposé, Salancik (1977) suggère que les tâches qui sont effectuées principalement pour des raisons instrumentales entraînent moins de plaisir que les tâches qui ne sont pas justifiées pour ces raisons. Ce manque de plaisir résulte en un manque d'implication. Salancik (1977) souligne le fait que cette idée remonte au concept d'aliénation de Marx qui suggère que si l'orientation d'un individu envers son travail est purement instrumentale, il devient aliéné (conceptualisation retenue par Etzioni, 1961). En effet, en se concentrant sur la base instrumentale d'une activité, l'attention d'un individu est détournée de l'activité elle-même (Salancik, 1977). Il considère son activité comme un simple moyen pour satisfaire ses besoins instrumentaux. Il ne trouve donc pas de plaisir dans la tâche. C'est en ce sens que Salancik (1977) suggère que l'implication se justifie selon un processus psychologique et social, et non instrumental.

La variété des conceptualisations présentées de l'implication au travail a encouragé les chercheurs intéressés par ce sujet à définir ultérieurement l'implication au travail au travers d'une approche multidimensionnelle.

3. Vers une approche multidimensionnelle

Les deux dernières décennies du vingtième siècle correspondent à une nouvelle phase de conceptualisation de l'implication au travail. Durant cette période, les chercheurs ont abordé le concept par une multitude d'approches, aussi bien psychologique, instrumentale que normative. Plusieurs nouvelles tentatives pour conceptualiser ce construit ont été mises en avant, à travers une approche bidimensionnelle ou tridimensionnelle.

3.1. Une variété d'approches

Comme nous l'avons vu précédemment, les premières conceptualisations de l'implication au travail se sont focalisées sur des approches instrumentales et psychologiques. Les chercheurs,

soucieux de mieux comprendre tous les aspects du concept, ont proposé d'étudier ce dernier en adoptant une nouvelle approche dite normative, supposant ainsi que l'individu peut subir des pressions qui le poussent à s'impliquer au travail (Wiener, 1982). Cette nouvelle approche, en s'ajoutant aux deux premières, contribue à une certaine redondance théorique et empirique. Cette large variété de conceptualisations et d'instruments de mesure associés, au lieu de fournir une meilleure compréhension du concept d'implication, crée des confusions causées par les redondances conceptuelles (Morrow, 1983).

3.1.1. L'émergence d'une approche normative

Dans les années 1980, Wiener (1982) a été le premier chercheur à introduire l'approche normative dans la littérature dans le but de définir le concept d'implication au travail. L'auteur a fait la distinction entre les anciennes approches (instrumentale et affective) et celle qu'il adopte pour sa nouvelle conceptualisation et qu'il appelle donc l'approche normative. En adoptant cette approche, Wiener (1982) définit l'implication comme étant la totalité des croyances ou des pressions normatives internalisées par le salarié pour agir d'une manière qui répond aux intérêts de l'organisation. Pour lui, ce sont les normes internalisées par le salarié qui le rendent impliqué au travail.

Le terme "normes" étant élastique, Wiener (1982) en a distingué deux types qui sont, tous les deux, des déterminants immédiats de l'implication. Suivant le plan chronologique, le premier déterminant correspond aux valeurs généralisées de loyauté et de devoir qui se construisent avant l'entrée dans l'organisation, tandis que le second renvoie à l'identification organisationnelle qui se développe au cours et après l'entrée dans l'organisation.

Weiner (1982) suggère que les valeurs généralisées de loyauté et de devoir forment des croyances internalisées par le salarié et favorisent donc son implication au travail. Dans ce cas de figure, le salarié croit qu'il a une obligation morale d'être toujours fidèle. Les cibles de cette fidélité étant diverses (famille, amis...), nous nous intéressons à la fidélité envers l'organisation. Formulé autrement, le salarié reste au sein de l'organisation et ne la quitte pas parce qu'il se sent obligé d'y être fidèle. Pour lui, la fidélité est une norme qu'il doit suivre. Ce n'est pas "juste" pour lui de quitter son organisation. Ce genre de croyance se développe avant l'entrée dans l'organisation et peut être façonnée par l'éducation de l'individu. Les valeurs généralisées de loyauté et de devoir

sont donc des prédispositions personnelles qui se construisent avant l'entrée dans l'organisation donnant lieu à des croyances internalisées par le salarié favorisant ainsi son implication au travail.

Le deuxième déterminant de l'implication au travail proposé par Wiener (1982) est l'identification organisationnelle. Selon lui, cette forme de pression internalisée par le salarié favorise son implication au travail. L'identification à l'organisation se développe grâce à des interventions organisationnelles qui se font en deux temps. Tout d'abord, l'entreprise s'engage dans un processus de recrutement. Il s'agit donc de sa première intervention durant laquelle des pratiques de sélection sont mobilisées. Ces pratiques de sélection se basent en partie sur les valeurs. Durant cette intervention, non seulement l'organisation cherche un employé qui partage les mêmes valeurs qu'elle, mais le candidat cherche également une organisation qui a les mêmes valeurs que lui. Wiener (1982) propose que l'identification organisationnelle se développe plus facilement si les valeurs de l'organisation et celles du candidat sont congruentes. Une fois que l'identification organisationnelle a été développée, le salarié montre des signes d'implication au travail puisqu'il travaille désormais dans une organisation qui partage les mêmes valeurs et objectifs que lui.

Une fois recruté, le salarié commence à interagir avec les membres de l'organisation. Cette interaction, appelée "le processus de socialisation organisationnelle", permet le partage des valeurs, des normes et des objectifs entre les membres de l'organisation, y compris le salarié en question. Le processus de socialisation, étant la deuxième intervention organisationnelle, favorise l'implication du salarié. En s'impliquant, ce dernier adopte des comportements conformes aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.

L'organisation souhaite avoir des salariés impliqués pour favoriser son bon fonctionnement. Pour ce faire, elle essaie de promouvoir l'identification des salariés en faisant deux interventions. Elle commence par le processus de sélection durant lequel elle montre au candidat convenable que leurs valeurs sont congruentes. Ensuite, elle développe un environnement de partage dans lequel une socialisation organisationnelle peut avoir lieu. Dès lors, l'implication est influencée par ces deux facteurs.

Wiener (1982) affirme qu'un salarié s'implique au travail non seulement pour des raisons instrumentales (Becker, 1960), mais aussi pour d'autres raisons de nature normative. Selon lui, les pressions ou les croyances normatives influencent le comportement du salarié de manière stable.

Cette influence peut durer dans le temps et peut être indépendante des facteurs instrumentaux. Par exemple, un salarié peut ne pas être satisfait de son salaire (facteur instrumental), pourtant, il ne quitte pas son travail parce qu'il a des croyances et des pressions qui font qu'il se sent "obligé" de maintenir sa fidélité vis-à-vis de son organisation (facteur normatif).

L'approche normative de Wiener (1982) vient s'ajouter aux approches conceptuelles avancées antérieurement pour accroître la variété de celles-ci. Cette variété, bien qu'elle aide à une meilleure compréhension du concept d'implication au travail, engendre des redondances.

3.1.2. Des approches variées a priori mais redondantes au fond

Depuis son introduction dans la littérature, l'implication au travail a fait l'objet d'une grande variété de conceptualisations entre lesquelles des chevauchements peuvent être identifiés. Selon Morrow (1983), 25 conceptualisations et mesures liées à l'implication ont été proposées laissant voir une redondance significative. Les objectifs de Morrow (1983) sont donc d'examiner et de comparer les différentes conceptualisations de l'implication au travail tout en identifiant les corrélations théoriques et empiriques entre ces conceptualisations.

Pour ce faire, L'auteure conduit une recherche informatisée des mots clés liés à l'implication au travail dans les titres d'articles publiés entre 1969 et 1980, dans les revues pertinentes qui traitent du comportement organisationnel. A partir de cette recherche, six formes d'implication au travail sont identifiées, ainsi que cinq cibles d'implication. Une association entre les six formes et les cinq cibles d'implication au travail est proposée par l'auteure comme présenté dans le tableau 2.

Tableau 2 - Association entre les six formes d'implication et les cinq cibles (adapté de Morrow, 1983, p. 488)

Les cinq cibles d'implication au travail	La valeur du travail	La carrière	L'emploi occupé	L'organisation	Le syndicat
Les six formes d'implication au travail	L'éthique protestante du travail	La saillance de la carrière	L'engagement dans l'activité de travail Le travail comme un intérêt central de la vie	L'implication organisationnelle	L'implication syndicale

La première forme d'implication identifiée par Morrow (1983) est l'éthique protestante du travail qui traduit une implication dans la valeur travail. En effet, cette implication fait référence au fait que travailler dur est intrinsèquement bon et est une fin en soi. La personne perçoit sa valeur personnelle comme dépendante de sa volonté de travailler durement. Autrement dit, plus la personne travaille durement, plus elle se valorise. L'organisation, pour elle, n'est qu'un lieu où elle peut mener son travail. L'auteure affirme que l'éthique protestante du travail offre une certaine redondance avec la saillance de carrière, l'engagement dans l'activité professionnelle et le travail comme un intérêt central de la vie.

La deuxième forme d'implication est la saillance de la carrière qui fait référence à l'importance de la carrière dans la vie de chacun. La personne qui se caractérise par cette forme d'implication est susceptible de passer plus de temps à mener des activités professionnelles que non professionnelles. Morrow (1983) donne l'exemple d'une personne impliquée dans sa carrière en indiquant que celle-ci a l'intention de poursuivre le travail de son choix, même si cela lui empêche de passer assez de temps avec ses amis. L'auteure affirme qu'une redondance conceptuelle existe entre cette forme d'implication et le travail comme intérêt central de la vie.

La troisième forme d'implication suggérée par Morrow (1983) est l'engagement dans l'activité de travail. Il s'agit de l'implication dans l'emploi occupé. Cette forme d'implication fait appel non seulement à la notion de performance, mais aussi à celle d'identification. Une personne ayant cette forme d'implication se valorise si elle perçoit qu'elle a fait un travail de bonne qualité. L'auteure souligne un chevauchement partiel entre cette forme d'implication et l'éthique protestante du travail, étant donné que la valeur de la personne dépend de la qualité de son travail, et non pas de sa dureté.

Toujours orientée vers la même cible (l'emploi occupé), une quatrième forme d'implication est identifiée par Morrow (1983). Il s'agit du travail comme intérêt central de la vie. La personne ayant cette forme d'implication préfère mener des activités professionnelles que non professionnelles. Elle prend plaisir à s'investir dans son travail plutôt que de s'engager dans des activités avec ses amis, par exemple. L'auteure souligne que cette forme d'implication est redondante avec d'autres formes telles que la saillance de la carrière, l'éthique protestante du travail et l'engagement dans l'activité de travail.

La cinquième forme d'implication au travail mise en avant par Morrow (1983) est l'implication organisationnelle, qui, comme son nom l'indique, est une implication qui a l'organisation pour cible. L'auteure définit cette forme d'implication en tant que concept multidimensionnel englobant le désir de la personne de rester dans l'organisation, sa volonté de faire des efforts pour répondre à ses besoins et son acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels, en cohérence avec les travaux de Porter *et al.* (1974) cités précédemment. Une redondance est soulignée par l'auteure entre cette forme d'implication et plusieurs autres, comme l'éthique protestante du travail, l'engagement dans l'activité de travail et le travail comme intérêt central de la vie.

La sixième et dernière forme d'implication au travail identifiée par Morrow (1983) est l'implication syndicale. Une personne qui s'implique dans un syndicat est une personne qui désire y rester, qui veut faire des efforts pour l'intérêt du syndicat et qui accepte les valeurs et les objectifs de ce dernier, le syndicat étant, au final, une organisation. L'auteure précise que cette forme d'implication est indépendante de toutes les autres formes d'implication, à l'exception de celle de l'implication dans l'emploi occupé.

Morrow (1983) explique qu'il existe une redondance non seulement entre ces six formes d'implication, mais aussi au sein d'une même forme. Elle affirme ainsi que plusieurs conceptualisations et instruments sont proposés pour comprendre et mesurer une même forme d'implication.

Pour mettre fin à la redondance conceptuelle et empirique soulignée par Morrow (1983), les chercheurs vont, par la suite, tenter de conceptualiser l'implication en proposant des dimensions bien distinctes.

3.2.L'implication : une approche bidimensionnelle

L'implication au travail continue d'évoluer conceptuellement. Dans le but de remédier à la complexité du concept, les chercheurs ont décidé d'adopter une approche bidimensionnelle qui contribue à une meilleure compréhension du concept. L'implication au travail peut donc être définie non seulement par sa double nature (Meyer et Allen, 1984), mais aussi par sa double orientation (Angle et Perry, 1986).

3.2.1. Une implication à double nature : implication affective et implication de continuité

Dans les années 1980, les chercheurs ont défini l'implication en regroupant les deux approches : instrumentale et psychologique. Ils ont constaté qu'une définition du concept d'implication nécessitait une combinaison de ces deux approches.

Tout d'abord, pour l'approche instrumentale, Meyer et Allen (1984) retiennent la conceptualisation de l'implication au travail basée sur la théorie des "*side-bets*" proposée par Becker (1960). Ils l'appellent "implication de continuité" puisqu'il s'agit des individus qui s'engagent dans une ligne d'activité particulière cohérente dans le but de continuer à être membres de l'organisation. Sur la base de cette conceptualisation, des chercheurs ont suggéré des échelles de mesures qui sont critiquées par Meyer et Allen (1984). Selon les auteurs, ces échelles ne mesurent pas vraiment les "*side-bets*" et il faut donc développer un instrument qui évalue la perception des individus du nombre et de l'étendue des "*side-bets*" qu'ils ont faits tout au long de la période de leur adhésion à l'organisation (Meyer et Allen, 1984). C'est sur cette base que Meyer et Allen (1984) ont proposé une nouvelle échelle de mesure pour évaluer dans quelle mesure les

salariés se sentent impliqués dans leur organisation en raison des coûts qui, selon eux, sont associés à leur départ de celle-ci.

En outre, pour l'approche psychologique, Meyer et Allen (1984) décident de maintenir la conceptualisation proposée par Porter *et al.* (1974) qui définissent l'implication au travail du point de vue attitudinal comme étant un attachement affectif ou émotionnel vis-à-vis de l'organisation. Meyer et Allen (1984) appellent cette forme d'implication, une "implication affective". Pour pouvoir évaluer cette forme d'implication, les auteurs proposent une nouvelle échelle de mesure qui est considérée comme une amélioration significative par rapport à l'échelle OCQ développée par Mowday *et al.* (1979). L'OCQ était largement critiqué pour plusieurs raisons dont la plus importante est sa bidimensionnalité, ce qui veut dire que l'OCQ englobe des items plutôt calculés en plus des items qui mesurent la nature affective. De plus, des items de l'OCQ s'avèrent évaluer des intentions comportementales (comme l'intention de turnover) et non pas attitudinales. Meyer et Allen (1984) proposent donc une nouvelle échelle de mesure. Il s'agit d'un outil d'évaluation de l'implication attitudinale de Porter *et al.* (1974) qui évalue les sentiments positifs d'identification, d'attachement et de participation à l'organisation du travail.

Meyer et Allen (1984) identifient donc deux formes d'implication au travail : l'implication de continuité et l'implication affective, tout en affirmant qu'elles sont indépendantes l'une de l'autre. En outre, ils proposent deux nouvelles échelles de mesure : l'une pour évaluer l'implication de continuité et l'autre pour évaluer l'implication affective.

Les apports de leurs travaux seront essentiels pour inclure la notion de cibles d'implication. Bien qu'elle soit la première cible étudiée, l'organisation n'est pas la seule cible de l'implication. L'activité de travail, la carrière, les collègues, les responsables, les clients, le syndicat, etc. peuvent également focaliser l'implication des salariés. Cette diversité de cibles peut entraîner des effets de conflit, de renforcement ou encore de compensation au regard du profil d'implication d'un individu donné.

3.2.2. L'implication duale

Une autre forme de bidimensionnalité du concept se reflète dans l'implication dite duale. C'est une approche qui laisse voir, non pas la double nature de l'implication (Meyer et Allen, 1984), mais la double cible de celle-ci. Il s'agit d'un concept dont l'introduction remonte aux

années 1950 sous le nom de “double allégeance” (“*dual allegiance*”). Les chercheurs se sont intéressés à ce sujet pour répondre à la question suivante : Est-ce que les employés syndiqués peuvent être impliqués simultanément envers leur syndicat et leur organisation ? Ou est-ce qu’un conflit d’allégeance est inévitable ? C’est la double appartenance et l’obligation de prioriser une cible par rapport à l’autre en cas de conflits d’exigences qui a été la base d’une vague de recherche sur l’implication duale. Selon Angle et Perry (1986), cette vague a débuté dans les années 1950 et s’est arrêtée en 1960, laissant derrière elle la question non résolue. C’est l’émergence et le développement du concept d’implication au travail qui a incité les chercheurs à reprendre les travaux de recherche sur le sujet de l’implication duale après une pause d’environ un quart de siècle.

Dans le cadre de la deuxième vague de recherche sur le sujet, les chercheurs ont eu tendance, dans un premier temps, à mesurer les deux implications (implication envers le syndicat et implication envers l’organisation) séparément. Par la suite, ils ont combiné les deux mesures pour laisser voir l’étendue de la double allégeance, appelée dès lors “implication duale”. Cette façon de mesurer l’implication duale n’est pas évidente dans la mesure où les échelles de mesures se sont multipliées et où les chercheurs peuvent utiliser une échelle de mesure différente à chaque fois (Angle et Perry, 1986).

Angle et Perry (1986) notent que la période entre les deux vagues de recherche sur l’implication duale a vu l’émergence et le développement non seulement du concept d’implication au travail, mais aussi de deux autres concepts. Le premier est le conflit de rôles. Il s’agit d’un concept qui présente plusieurs formes parmi lesquelles le conflit inter-rôles s’avère très pertinent pour l’étude de l’implication duale. En effet, le conflit inter-rôles fait référence à la situation dans laquelle une personne occupe simultanément deux ou plusieurs rôles dont les exigences sont incompatibles. C’est le cas d’une personne qui est membre d’un syndicat et d’une organisation alors que ces deux dernières ont des demandes contradictoires.

Le deuxième concept qui s’est développé entre les deux vagues de recherche sur l’implication duale est la distinction entre les personnes cosmopolites (attachées à leur profession) et locales (attachées à leur organisation). En effet, selon Angle et Perry (1986), le cosmopolitisme et le localisme peuvent sembler opposés dans la mesure où un attachement fort à une cible empêche un attachement à une autre cible. Tel est le cas d’un salarié à qui il est demandé de suivre des règles

organisationnelles qui nuisent à sa profession. Cependant, le cosmopolitisme et le localisme ne sont pas nécessairement opposés si les attentes des deux cibles sont cohérentes. Tel est le cas d'un membre d'un syndicat et d'une organisation lorsque ces deux derniers ont des exigences harmonieuses. Dans ce cas-là, le cosmopolitisme et le localisme peuvent coexister tant que la personne peut éviter les dilemmes de choix et/ou les conflits de rôles éventuels entre le syndicat et l'organisation.

Angle et Perry (1986) affirment que ces deux courants de recherche (le conflit de rôles et la distinction entre le cosmopolitisme et le localisme) sont pertinents pour étudier l'implication duale dans le sens où s'impliquer envers deux cibles différentes peut ne pas être évident si les exigences d'une cible sont incompatibles avec l'autre.

Pour comprendre davantage la relation entre le syndicat et l'organisation, les chercheurs ont créé un continuum dont les deux extrémités sont la coopération et le conflit, sur lequel les relations entre le syndicat et l'organisation se positionnent. Sur l'extrémité "coopération", nous pouvons positionner les organisations et les syndicats qui ont des exigences complètement cohérentes. Tandis que sur l'extrémité "conflit", nous pouvons positionner les organisations et les syndicats dont les exigences sont complètement contradictoires. Des niveaux relativement élevés d'implication duale se produisent quand la relation entre le syndicat et l'organisation est plutôt coopérative (Angle et Perry, 1986). De la même façon, des niveaux relativement faibles d'implication duale se produisent quand la relation entre le syndicat et l'organisation est plutôt conflictuelle. Dans un tel cas, la personne, membre de ces deux entités conflictuelles, peut développer une dissonance cognitive (Festinger, 1957). Maintenir une implication envers une organisation et un syndicat dont les attentes sont conflictuelles n'est pas évident (Angle et Perry, 1986).

Revenons aux formes d'implication : il s'avère qu'après avoir étudié l'implication affective et de continuité selon une approche bidimensionnelle (Meyer et Allen, 1984), ainsi que l'implication normative proposée par Wiener (1982), les chercheurs auront tendance par la suite à regrouper ces trois natures dans une même conceptualisation de l'implication au travail, adoptant ainsi une approche dite "tridimensionnelle".

3.3.L'implication : une approche tridimensionnelle

Les années 1990 marquent l'introduction de la conceptualisation tridimensionnelle de l'implication au travail. Les chercheurs définissent l'implication en tant que modèle à trois composantes ("*three-component model*") regroupant ainsi les approches psychologique, instrumentale et normative dans le but de proposer une reconceptualisation (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991). Une attention particulière a été portée ensuite à la possibilité d'étendre cette approche à d'autres cibles que l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001).

3.3.1. Un modèle à trois composantes

Dans les années 1990, l'échelle proposée par O'Reilly et Chatman (1986) pour mesurer les trois processus d'implication (la conformité, l'identification et l'internalisation) avancés par Kelman (1958) est critiquée faute d'apport par rapport à l'OCQ, et en raison de la redondance conceptuelle entre l'internalisation et l'identification. En effet, Mathieu et Zajac (1990) ont conclu que les deux processus d'implication que sont l'internalisation et l'identification semblent s'appuyer sur des concepts similaires. Par ailleurs, Mathieu et Zajac (1990) ont noté que la dimension de conformité, ne reflète pas l'attachement psychologique à l'organisation, mais s'appuie sur l'échange instrumental. En se fondant sur les critiques formulées contre la conceptualisation développée par O'Reilly et Chatman (1986), l'approche de Meyer et Allen (1984) va devenir l'approche largement dominante pour étudier l'implication au travail. Ces auteurs ont développé, six ans plus tard, des modifications à leur conceptualisation de l'implication.

En 1984, Meyer et Allen proposent une conceptualisation bidimensionnelle de l'implication au travail. Selon eux, l'implication est un concept à double nature, à savoir l'implication affective et l'implication de continuité (Meyer et Allen, 1984). Six ans plus tard, les auteurs ajoutent une troisième dimension, à savoir l'implication normative, avancée dans un premier temps par Wiener (1982). Allen et Meyer (1990) se réfèrent à la conceptualisation de Wiener pour définir cette troisième nature d'implication. Ils proposent donc que l'implication normative renvoie au sentiment d'obligation des employés de rester dans l'organisation. Dans leur définition de cette dimension normative, Allen et Meyer (1990) font appel à l'idée de l'internalisation. Selon eux, l'implication normative au travail consiste dans le fait que la personne

impliquée internalise les pressions normatives afin d’agir d’une certaine façon dans le but d’aider son organisation à atteindre ses objectifs. Allen et Meyer (1990) précisent également que l’implication normative d’une personne est influencée par ses expériences vécues avant (socialisation familiale et/ou culturelle) et après (socialisation organisationnelle) son entrée dans l’organisation.

Pour donner suite à leur conceptualisation tridimensionnelle de l’implication, Allen et Meyer (1990) ont développé trois échelles pour mesurer respectivement l’implication affective, de continuité et normative. Cependant, au niveau de leur échelle de mesure, un problème de confusion entre le concept d’implication et ses conséquences (intention de rester) a été souligné. Cette confusion demeure la même qu’il s’agisse de l’OCQ de Mowday *et al.* (1979) ou des échelles d’Allen et Meyer (1990). Malgré ces critiques, les échelles d’Allen et Meyer (1990) ont été très largement utilisées.

Inspirés par les travaux de Brickman (1987), Meyer et Allen (1991) proposent donc un modèle qui regroupe les trois composantes de l’implication (TCM, “*Three-Component Model*”). Brickman (1987) avait noté qu’un individu peut s’impliquer parce qu’il doit l’être, ou bien parce qu’il veut l’être. Meyer et Allen (1991) s’y réfèrent pour expliquer chacune des trois composantes. Ils soulignent que les trois approches ont deux points communs, à savoir, d’une part, le fait que les trois font référence à des états psychologiques qui décrivent la relation entre l’individu et son organisation et qui, d’autre part, ont des conséquences sur la décision de continuer ou non l’adhésion à l’organisation. Pourtant, les auteurs précisent que la nature de chacun de ces trois états psychologiques est distincte. Ainsi, Meyer et Allen (1991, p.67) précisent que l’implication affective fait référence à “*l’attachement émotionnel, l’identification et l’engagement des salariés envers l’organisation*”. C’est la raison pour laquelle “*les salariés qui ont une forte implication affective restent dans l’organisation parce qu’ils le veulent*”. L’implication de continuité “*fait référence à la prise de conscience des coûts associés au départ de l’organisation*”. Cela induit que “*les salariés dont le lien principal à l’organisation est fondé sur l’implication de continuité restent parce qu’ils en ont besoin*”. Enfin, “*l’implication normative renvoie à un sentiment d’obligation*”

ce qui fait que “*les salariés qui ont un niveau élevé d’implication normative ressentent qu’ils doivent rester dans l’organisation*”. (Meyer et Allen, 1991, p.67)⁶

Ces trois composantes de l’implication (affective, de continuité et normative) lient l’individu à l’organisation et réduisent ses chances de quitter cette dernière. Meyer et Allen (1991) font ainsi le point sur les conséquences comportementales de chacune des trois composantes tout en précisant que l’implication affective devrait avoir les effets positifs les plus importants sur la performance discrétionnaire de l’employé, autrement dit son comportement citoyen, suivie par l’implication normative. Les auteurs précisent ainsi que l’implication de continuité est indépendante ou négativement liée à ce comportement citoyen.

Meyer et Allen (1991) ont fait valoir que l’employé peut expérimenter les trois formes d’implication à des degrés variés et qu’il est important d’examiner comment les différentes formes d’implication pourraient interagir pour influencer le comportement de l’employé au sein de son organisation. Les trois formes d’implication doivent être considérées comme des composantes d’un profil d’implication puisqu’elles peuvent exister simultanément chez un salarié.

En outre, dans leur modèle, Meyer et Allen (1991) ont présenté les antécédents des trois composantes de l’implication, ainsi que leurs conséquences sur les comportements des employés. Pour les antécédents, ils ont opté pour une classification selon la nature de l’implication, chaque composante dépendant d’antécédents spécifiques. Tout d’abord, l’implication affective est le résultat des trois antécédents suivants : (1) les caractéristiques personnelles ; (2) la structure organisationnelle et (3) les expériences de travail qui regroupent les caractéristiques objectives de l’emploi et les expériences subjectives de travail. Ensuite, Meyer et Allen (1991) ont conceptualisé l’implication de continuité en tant que résultat des deux antécédents suivants : (1) les « *side-bets* » c’est à dire les investissements que l’employé a effectués tout au long de la période de son adhésion à l’organisation, et (2) la disponibilité des alternatives à son emploi actuel. L’implication de continuité est ainsi vécue comme étant un construit bidimensionnel. En effet, dans leur échelle,

⁶ La citation dans la langue originale : “*Affective commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization*”. (Meyer et Allen, 1991, p.67)

deux sous-dimensions sont identifiées : (1) les investissements et (2) le manque d'alternatives. C'est la raison pour laquelle Klein *et al.* (2012), comme nous allons le voir ci-après, proposent de les distinguer comme deux types de liens différents : respectivement le lien instrumental et le lien de simple consentement. Enfin, Meyer et Allen (1991) ont fait valoir que l'implication normative est le résultat des deux antécédents suivants : (1) l'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu avant l'entrée dans l'organisation et (2) l'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu après l'entrée dans l'organisation. Quant aux conséquences de l'implication, Meyer et Allen (1991) ont affirmé que les trois composantes de l'implication (implication affective, de continuité et normative) ont des influences non seulement sur le turnover, mais aussi sur les comportements des employés au travail. Ces comportements peuvent inclure la performance, l'absentéisme, et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Le modèle TCM a été critiqué parce qu'il se concentre uniquement sur l'organisation comme cible de l'implication et ne peut pas s'appliquer à toutes les autres cibles. Afin de tenter d'y remédier, Meyer et Herscovitch (2001) ont développé un modèle à visée plus générale pour ce qui concerne les cibles.

3.3.2. Une généralisation du modèle à trois composantes

Dans leur article, Meyer et Herscovitch (2001) s'appuient sur les propositions des auteurs qui les précèdent concernant le fait que l'implication est un construit multidimensionnel et qu'un employé peut développer une ou plusieurs implications au travail (implication affective, de continuité et/ou normative). Leur objectif est donc de conceptualiser l'implication au travail de façon à ce qu'elle puisse s'appliquer à tous les types de cibles et non seulement à l'organisation (la cible la plus classique et la plus étudiée dans la littérature). Dans leur article de 2001, Meyer et Herscovitch proposent donc un modèle général d'implication sur le lieu de travail (figure 2).

Ce modèle est le résultat de plusieurs propositions faites par Meyer et Herscovitch (2001). Les auteurs commencent par proposer la définition suivante de l'implication au travail (p.301) : *“l'implication est une force qui lie un individu à une ligne d'activité pertinente pour une ou plusieurs cibles”*. (Meyer et Herscovitch, 2001, p.301)⁷

⁷ La citation dans la langue originale : *“Commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets”*. (Meyer et Herscovitch, 2001, p.301)

Selon les auteurs, cette force qui constitue l'implication est toujours accompagnée par un état d'esprit. En effet, Meyer et Herscovitch (2001) identifient trois formes d'états d'esprit : le désir, les coûts perçus et l'obligation de poursuivre une ligne d'activité. Ils notent que chacun de ces états d'esprit correspond à une implication de nature différente, et ainsi se développe d'une manière différente. L'état d'esprit du désir correspond à l'implication affective et se développe quand la personne s'engage dans, reconnaît la valeur de et s'identifie à une cible particulière. L'état d'esprit du coût perçu correspond à l'implication de continuité et se développe lorsqu'un individu reconnaît qu'il risque de perdre des investissements et/ou lorsqu'il perçoit qu'il n'y a pas d'autres alternatives que de poursuivre une ligne d'activité pertinente pour une cible particulière. L'état d'esprit de l'obligation correspond à l'implication normative et se développe suite à l'internalisation des normes à travers la socialisation (familiale, culturelle et/ou organisationnelle), la réception d'avantages qui induisent un besoin de réciprocité et/ou l'acceptation des termes d'un contrat psychologique. Meyer et Herscovitch (2001) affirment que l'individu peut expérimenter les trois états d'esprit simultanément, avec toujours un état d'esprit plus dominant que les autres. Formulé autrement, un individu peut connaître les trois états d'esprit à des degrés différents. Un employé qui essaie de maintenir son adhésion à l'organisation où il travaille principalement parce qu'il valorise l'organisation et s'y identifie, va se sentir moins obligé à le faire et va accorder moins d'attention aux coûts liés au départ. La force de chaque état d'esprit peut être mesurée et, ensemble, ces mesures identifient le "profil d'implication" d'un employé.

Après avoir défini l'implication au travail tout en tenant compte des différentes formes d'états d'esprit ainsi que leurs antécédents, Meyer et Herscovitch (2001) mettent l'accent sur les cibles d'implication. Selon les auteurs, l'implication d'un employé doit avoir une cible, que ce soit implicite ou explicite. Une cible peut consister en une entité reconnue, un concept abstrait ou un résultat prévu d'une ligne d'activité. C'est la cible qui peut justifier la pertinence de certaines conséquences comportementales de l'implication du point de vue de l'acteur.

Les différentes natures d'implications (affective, de continuité et normative) accompagnées respectivement par les différentes formes d'états d'esprit (le désir, le coût perçu et l'obligation) donnent lieu à des conséquences comportementales. Dans ce sens, Meyer et Herscovitch (2001) identifient deux types de comportements : le comportement focal et le comportement discrétionnaire. Selon les auteurs, le comportement focal est le comportement

explicitement spécifié dans un accord (contrat) entre l'employeur et l'employé, alors qu'un comportement discrétionnaire est un comportement positif au travail, adopté volontairement. Meyer et Herscovitch (2001) affirment que chacune des trois implications influence la probabilité que certains comportements se produisent. Ils commencent par le comportement focal en disant que les trois implications sont corrélées positivement à la survenue de ce type de comportement. Toutefois, l'implication affective a une relation plus forte que celle de l'implication normative et de continuité avec la survenue d'un comportement focal. Pour le comportement discrétionnaire, les études menées par les auteurs montrent que l'implication affective a la corrélation positive la plus élevée avec ce type de comportement, suivie par l'implication normative. L'implication de continuité, quant à elle, ne sera pas corrélée positivement avec le comportement discrétionnaire et pourrait, en fait, être corrélée négativement.

En résumé, Meyer et Herscovitch (2001) affirment que l'implication est un état d'esprit qui peut prendre différentes formes qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une cible particulière. Cette définition est illustrée dans leur modèle (figure 2).

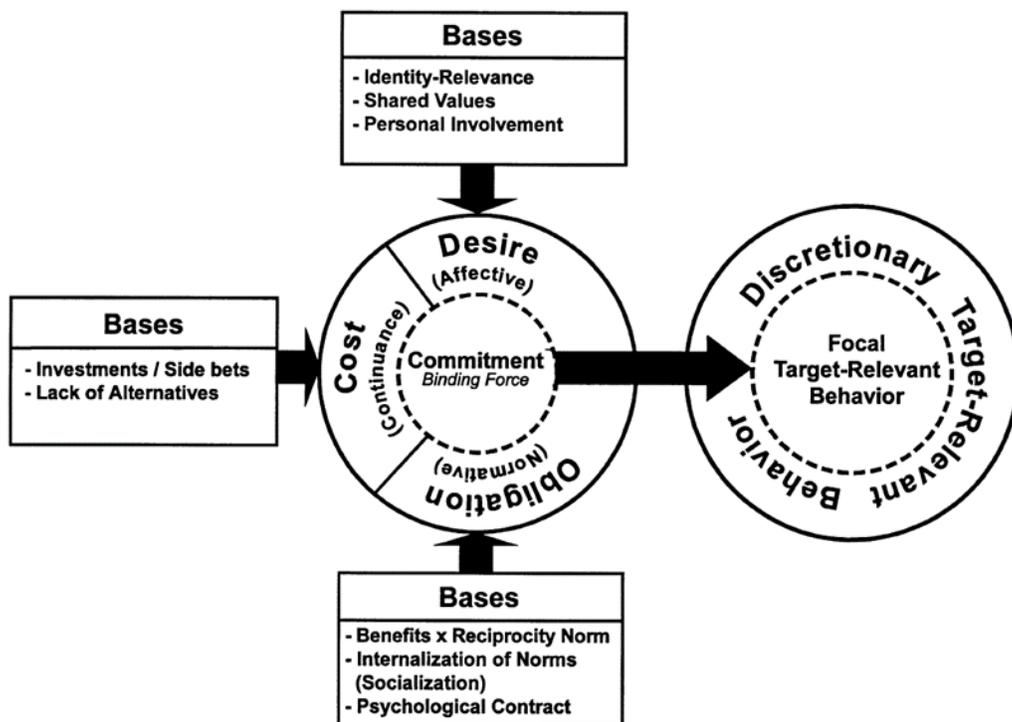


Figure 2 - Un modèle général de l'implication au travail (Meyer et Herscovitch, 2001, p.317)

Dans ce modèle, l'implication est représentée par des cercles concentriques. Le cercle intérieur reflète ce que Meyer et Herscovitch (2001) ont décrit comme "*the core essence*" (l'essence fondamentale) de l'implication, la force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une cible particulière. Le cercle extérieur reflète les trois formes d'états d'esprit qui accompagnent toute implication. Ces états d'esprit sont le désir, les coûts perçus et l'obligation, accompagnant respectivement l'implication affective, de continuité et normative. Selon ce modèle, l'implication peut refléter des degrés divers de ces trois états d'esprit. Les cases reliées par des flèches au cercle extérieur d'implication représentent les antécédents des états d'esprit discutés précédemment. Les conséquences comportementales de l'implication sont également représentées dans ce modèle par des cercles concentriques. Le cercle intérieur représente le comportement focal, alors que le cercle extérieur représente les comportements discrétionnaires qui peuvent accompagner le comportement focal.

Bien que les conceptualisations antérieures de l'implication au travail aient aidé à une vision plus claire du concept, elles ont entraîné une redondance conceptuelle et empirique.

3.4. La persistance d'une redondance conceptuelle et empirique

Dix ans après son article de 1983, une étape essentielle pour l'avancement de la recherche sur l'implication au travail a été franchie par Morrow (1993) dans son ouvrage intitulé "*The Theory and Measurement of Work Commitment*". Étant donné le rôle central de l'implication au travail dans les organisations, ce livre examine quatre formes d'implication au travail: (1) l'approbation de l'éthique du travail (l'importance du travail lui-même), (2) l'implication dans la carrière/l'implication professionnelle (l'importance de sa profession), (3) l'implication dans l'activité de travail (le degré d'absorption quotidienne qu'une personne éprouve dans l'activité de travail) et (4) l'implication organisationnelle (dévouement des employés à une organisation).

Ces formes d'implication au travail, ainsi que l'implication syndicale, correspondent à un schéma de classification mis au point il y a plusieurs années par cette auteure (Morrow, 1983). L'implication syndicale n'est pas incluse ici en raison de son applicabilité moins universelle. Avec la suppression de l'implication syndicale, ces quatre formes d'implication au travail semblent être pertinentes pour chaque employé. Elles sont liées à l'idée universelle d'implication au travail ("*work commitment*").

Morrow (1993) a examiné les quatre formes d'implication au travail dans quatre chapitres distincts. Premièrement, l'approbation de l'éthique du travail, souvent appelée approbation de l'éthique protestante du travail, est le plus ancien concept d'implication au travail examiné, avec des origines remontant à la publication en 1905 de "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*" par Max Weber. Inspirée par les travaux de Max Weber, ainsi que par l'évolution du concept au fil du temps, Morrow (1993) a défini le concept d'approbation de l'éthique du travail comme la mesure selon laquelle une personne valorise intrinsèquement le travail et le considère comme une fin en soi. Autrement dit, c'est la mesure selon laquelle une personne croit à l'importance du travail lui-même.

Deuxièmement, Morrow (1993) a examiné l'implication dans la carrière à travers quatre sous-catégories : (1) la saillance de carrière, (2) l'engagement dans la carrière, (3) l'implication dans la carrière et (4) l'implication modifiée dans la carrière. Tout d'abord la saillance de carrière est définie comme l'importance d'une carrière dans la vie totale d'une personne. L'engagement dans la carrière reflète une perception favorable de la personne en question vis-à-vis de sa carrière. L'implication dans la carrière se manifeste par l'attitude de la personne envers sa profession. La définition de l'implication dans la carrière a connu des modifications pour finalement être définie comme le développement des objectifs personnels de carrière, l'attachement à, l'identification avec et l'engagement dans ces objectifs. Cette définition s'appuie sur celle proposée par Porter *et al.* (1974) en ce qui concerne l'implication organisationnelle.

Quant à l'implication dans la profession, Morrow (1993) l'a présentée dans un chapitre distinct de celui qui porte sur l'implication dans la carrière. L'implication professionnelle est une forme d'engagement professionnel axé sur la carrière qui met l'accent sur l'importance d'une profession dans la vie totale d'une personne. Morrow (1993) affirme que la signification précise de l'implication dans la profession n'a pas été bien articulée dans la littérature antérieure. D'ailleurs, l'implication professionnelle est définie comme la force relative de l'identification et l'engagement d'une personne dans sa profession.

Troisièmement, Morrow (1993) explique que l'implication dans l'activité de travail reflète le degré d'absorption dans une activité relative à l'emploi de l'individu. Cette forme d'implication est expliquée par la relation entre la performance à l'emploi et l'estime de soi. Elle fait également

partie de l'image de soi en contribuant au processus d'identification personnelle. Elle est autrement définie comme une identification psychologique d'une personne à travers son emploi.

Enfin, en examinant l'implication organisationnelle, Morrow (1993) a fait référence à l'attachement psychologique vécu par un membre envers la totalité de son organisation. Inspirée par les anciens travaux, Morrow (1993) présente l'implication organisationnelle sous cinq approches distinctes qui sont : l'implication calculée, attitudinale, de continuité, affective et normative. L'implication calculée repose initialement sur l'échange instrumental entre un employé et son organisation. Cela fait référence à la théorie des "*side-bets*" et des investissements de Becker (1960). L'implication attitudinale, en se référant aux travaux de Porter *et al.* (1974), reflète l'identification et l'engagement d'un employé dans une organisation particulière. L'implication de continuité, quant à elle, se concentre sur les pertes associées au départ de l'organisation. Dans ce sens, l'implication calculée et de continuité se rassemblent fortement. La seule distinction réside dans le fait que l'implication de continuité inclut l'évaluation de la facilité (ou de la difficulté) du mouvement d'une organisation à une autre. Morrow (1993) a retenu la définition de l'implication affective proposée par Meyer et Allen (1984). Selon ces auteurs, des employés impliqués affectivement restent au sein de l'organisation pour son propre bien, en dehors de sa valeur purement instrumentale. Cette définition souligne l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation. Enfin, l'implication normative, la dernière à émerger dans la littérature, reflète un sentiment d'obligation de rester avec l'organisation.

Par ailleurs, Morrow (1993) souligne à nouveau le problème persistant de redondance conceptuelle et empirique. Elle montre une redondance entre les trois concepts suivants : approbation de l'éthique du travail, implication dans la carrière et dans la profession. Pareillement, elle souligne cette redondance au niveau des mesures de ces trois concepts. Ce sont ces redondances et les critiques du TCM, malgré la tentative d'extension à d'autres cibles pour en faire un modèle général (Meyer et Herscovitch, 2001), qui sont à la base des conceptualisations récentes.

4. Des critiques à une proposition de reconceptualisation

Pour donner suite aux critiques avancées par les recherches antérieures concernant les redondances conceptuelles et empiriques des natures multiples de l'implication, les chercheurs se sont efforcés de proposer une reconceptualisation plus restreinte. Pour ce faire, une tentative de

définir l'implication en tant qu'attachement affectif a eu lieu, suivie par une dernière reconceptualisation soulignant l'aspect dynamique de ce construit complexe.

4.1.L'implication : un concept élastique

L'élasticité du concept d'implication est liée aux différentes approches et modèles avancés par les auteurs précédents qui conduisent à englober sous le terme "implication" une grande diversité de natures (affective, de continuité, normative) et de cibles (organisation, carrière, activité de travail...). Les critiques de Cohen (2007) l'amenant à suggérer un modèle à quatre composantes pour inclure une dimension temporelle et celles de Solinger *et al.* (2008) adoptant une approche purement attitudinale pour critiquer l'essence même du modèle à trois composantes ouvriront la voie à une reconceptualisation ultérieure (Klein *et al.*, 2012).

4.1.1. Un modèle à quatre composantes

Suite aux limites des conceptualisations précédentes, Cohen (2007) a proposé une nouvelle conceptualisation de l'implication au travail. Après avoir souligné les points forts des conceptualisations antérieures de l'implication, il les a également critiquées constructivement afin de proposer une nouvelle conceptualisation. Premièrement, Cohen (2007) a opté pour une conceptualisation purement attitudinale afin d'éviter tout chevauchement potentiel entre l'aspect attitudinal et comportemental de l'implication en tant que concept. Deuxièmement, eu égard aux conséquences éventuelles de l'implication, l'auteur a noté que les avantages de celle-ci devraient aller au-delà de la limitation du turnover pour atteindre d'autres résultats utiles dans le milieu de travail, tels que l'adoption d'un comportement de citoyenneté organisationnelle. Troisièmement, Cohen (2007) a accordé une attention importante à la notion de temps dans la conceptualisation de l'implication au travail. C'est sur ce point que la conceptualisation de Cohen (2007) se base essentiellement. Quatrièmement, le rôle de l'implication normative et de l'implication de continuité du TCM devrait être réexaminé en raison non seulement des corrélations positives élevées entre l'implication normative et affective, mais aussi de la bi-dimensionnalité de l'implication de continuité. En s'appuyant sur les quatre points précédents, Cohen (2007) a proposé une nouvelle conceptualisation de l'implication au travail à travers un modèle à quatre composantes (tableau 3).

Tableau 3 - Un modèle à quatre composantes de l'implication au travail (Cohen, 2007, p. 337)

Commitment dimensions	Bases of commitment	
	<i>Instrumental attachment</i>	<i>Psychological attachment</i>
<i>Before entry to the organization</i>	Instrumental commitment propensity	Normative commitment propensity
Timing		
<i>After entry to the organization</i>	Instrumental commitment	Affective commitment

Dans son modèle, Cohen (2007) a incorporé deux distinctions. La première consiste en une distinction entre deux types d'attachement, à savoir l'attachement instrumental et l'attachement psychologique. Quant à la deuxième, elle consiste en une distinction qui repose sur une dimension temporelle qui permet de souligner la différence entre la propension à l'implication qui se développe avant l'entrée dans l'organisation et l'implication qui se développe après celle-ci. Cette conceptualisation donne donc lieu à un modèle à quatre composantes : (1) la propension à l'implication instrumentale, (2) l'implication instrumentale, (3) la propension à l'implication normative, et (4) l'implication affective. Tout d'abord, pour l'attachement instrumental, nous retrouvons la propension à l'implication instrumentale qui se construit avant l'entrée au sein de l'organisation et qui découle des attentes générales des individus à l'égard de la qualité de l'échange avec l'organisation en termes d'avantages et de récompenses attendus. Toujours dans la colonne de l'attachement instrumental se trouve l'implication instrumentale qui se développe après l'entrée dans l'organisation et qui résulte de la perception que l'individu a de la qualité de l'échange entre ses contributions et les récompenses qu'il reçoit. Pour ce qui concerne l'attachement psychologique, la propension à l'implication normative se constate avant l'entrée dans l'organisation et reflète une obligation morale générale envers l'organisation où l'individu aspire à travailler. Finalement, dans cette même colonne du tableau l'implication affective ne se construit qu'après l'entrée dans l'organisation et est définie comme un attachement psychologique envers l'organisation qui se manifeste par l'identification, l'implication émotionnelle et le sentiment d'appartenance.

Malgré leur intérêt, les travaux de Cohen (2007) ont été critiqués, notamment en ce qui concerne l'approche normative. En effet, selon le modèle proposé par Cohen (2007), l'implication

normative ne se développe qu'avant l'entrée dans l'organisation, sous forme de propension. Pourtant, les organisations sont également porteuses de normes de socialisation qui peuvent vraisemblablement contribuer à construire ou renforcer une implication normative après l'entrée au sein de l'organisation.

La critique de Cohen (2007) a fait date, tout autant que celle de Solinger *et al.* (2008).

4.1.2. L'implication : une attitude traduite par un attachement affectif

Dans leur article, Solinger *et al.* (2008) offrent une critique conceptuelle du modèle à trois composantes (TCM) de l'implication proposé par Meyer et Allen (1991) et proposent donc à leur tour une reconceptualisation basée sur une approche purement attitudinale. Selon Solinger *et al.* (2008), l'implication affective proposée par Meyer et Allen (1991) peut être considérée comme une attitude vis-à-vis de l'organisation, alors que l'implication normative et de continuité sont considérées comme des attitudes vis-à-vis d'un comportement (c'est-à-dire rester ou partir). C'est pour cette raison que Solinger *et al.* (2008) ne considèrent plus le TCM comme un modèle général d'implication organisationnelle, mais plutôt comme un modèle spécifique conçu dans le but de pouvoir prédire le turnover des employés.

En complément de la critique formulée par Solinger *et al.* (2008) concernant la confusion des cibles de l'implication occasionnée par le TCM (implication vis-à-vis de l'organisation ou implication vis-à-vis d'un comportement), les auteurs soulignent que ce modèle était précédemment critiqué en raison de son incohérence avec les résultats empiriques. Pour remédier à cette critique, plusieurs tentatives de révision des échelles de mesures ont eu lieu. Or, les incohérences empiriques ne s'expliquent pas par des échelles de mesure faussement jugées défectueuses, mais plutôt par des problèmes enracinés dans les concepts sous-jacents, à savoir l'implication affective, de continuité et normative. Selon Solinger *et al.* (2008), de nombreux chercheurs suggèrent que l'implication de continuité ne peut désormais appartenir au construit global d'implication en raison du fait qu'elle est légèrement corrélée négativement ou non corrélée à l'implication affective (la composante la plus fiable parmi les trois). Un point est également mis en lumière pour ce qui concerne la redondance entre l'implication affective et normative en raison de leur forte corrélation positive donnant lieu à un manque de validité discriminante.

Solinger *et al.* (2008) affirment qu'à la suite de ces critiques, plusieurs chercheurs ont adopté l'ancienne conceptualisation stipulant que l'implication organisationnelle n'est finalement qu'un attachement affectif à l'organisation, négligeant ainsi la dimension normative (en raison de sa redondance conceptuelle avec la dimension affective) et la dimension instrumentale (en raison de sa forte corrélation négative avec la dimension affective). Solinger *et al.* (2008) proposent ainsi la définition strictement attitudinale suivante de l'implication organisationnelle : « *L'implication organisationnelle est l'attitude d'un employé vis-à-vis de l'organisation, qui se traduit par une combinaison d'affects (attachement émotionnel, identification), de cognition (identification et internalisation des objectifs, normes et valeurs de l'organisation) et de volonté d'action (engagement comportemental généralisé de servir et d'améliorer les intérêts de l'organisation)* ». (Solinger *et al.*, 2008, p. 80)⁸

Compte tenu de la variété des conceptualisations de l'implication au travail qui témoigne d'une élasticité sans doute trop importante de ce concept, ainsi que des critiques formulées à l'égard du TCM, une reconceptualisation plus restreinte a été proposée dans la littérature récemment publiée.

4.2. Trop élastique ?

Il y a un peu plus de 10 ans, une conceptualisation plus restreinte du concept d'implication, jugé trop élastique et redondant, a été proposée par Klein *et al.* (2012). En s'appuyant sur cette définition, une échelle de mesure a été créée par Klein *et al.* (2014) pour pouvoir évaluer l'implication des salariés. Dans le but de proposer une meilleure compréhension du concept d'implication, Klein *et al.* (2017) ont par la suite opté pour un détour via le concept de perte d'implication ("*quondam commitment*"), espérant pouvoir ainsi mieux appréhender l'implication en s'intéressant aux personnes l'ayant perdue. Enfin, quelques années plus tard, Klein *et al.* (2022) ont affiné leur approche en suggérant d'étudier ce construit sous la forme d'un système, soulignant ainsi le caractère dynamique et complexe de l'implication au travail.

⁸ La citation dans la langue originale : "*Organizational commitment is an attitude of an employee vis-a-vis the organization, reflected in a combination of affect (emotional attachment, identification), cognition (identification and internalization of its goals, norms, and values), and action readiness (a generalized behavioral pledge to serve and enhance the organization's interests)*". (Solinger *et al.*, 2008, p. 80)

4.2.1. L'implication : un concept unidimensionnel

En 2012, Klein *et al.* ont introduit une nouvelle conceptualisation de l'implication qui commence seulement à s'imposer, après des années de domination du modèle en trois composantes. En effet, ils sont partis du constat que chacune des conceptualisations précédentes représente un type de lien différent qui reflète des phénomènes psychologiques distincts découlant de différentes circonstances et ayant différentes conséquences psychologiques et comportementales. Pourquoi alors inclure ces différentes conceptualisations sous le terme générique d'implication (“*commitment*”), ce qui nécessite d'adjoindre des béquilles comme “l'état d'esprit” pour préciser la nature de chacune ? Dans cette perspective, Klein *et al.* (2012) ont proposé un continuum présentant quatre types de liens psychologiques qui peuvent se construire entre une personne et une cible particulière. Les quatre types de liens sont le lien de simple consentement, le lien instrumental, le lien d'implication et le lien d'identification. Dans leurs travaux, Klein *et al.* (2012) essaient de distinguer ces quatre types de liens les uns des autres, dans le but de pouvoir finalement proposer une nouvelle conceptualisation de l'implication.

Le premier lien du continuum est le lien de simple consentement. Il est défini par l'absence perçue d'alternatives. Il s'agit des situations où l'individu considère qu'il est obligé de rester dans son organisation parce qu'il n'a pas d'autres choix. Le deuxième lien du continuum est le lien instrumental qui fait référence aux coûts ou aux pertes éventuelles liés au départ de l'organisation. Une personne ayant un lien instrumental avec son organisation, reste dans celle-ci par crainte de perdre les investissements faits durant la période de maintien d'une ligne d'activité particulière. Pour elle, le fait de quitter son organisation entraîne des pertes éventuelles qu'elle essaie d'éviter. Ces deux premiers types de liens (le lien de simple consentement et le lien instrumental) font référence à l'implication de continuité d'Allen et Meyer (1990) et actent la séparation des deux sous-dimensions de l'implication de continuité en raison de leur différence de nature. Le troisième lien du continuum est l'implication. Ce lien est caractérisé par la volonté, le dévouement et la responsabilité envers la cible, quelle qu'elle soit. Enfin, le quatrième lien du continuum est l'identification. Ce lien est défini par la fusion de soi avec la cible. Bien que le lien d'implication et celui d'identification puissent entraîner des confusions, Klein *et al.* (2012) affirment que l'identification est conceptuellement et empiriquement distincte de l'implication. Selon les auteurs,

l'implication ne nécessite pas la fusion de soi avec la cible, comme le nécessite l'identification, mais elle exige un certain degré de préoccupation à l'égard de la cible.

Dans leur conceptualisation de l'implication, Klein *et al.* (2012) ont cherché une définition (1) qui soit applicable à toutes les cibles de l'implication, (2) qui mette en évidence le caractère distinctif du lien d'implication et (3) qui mette fin aux confusions notées dans les définitions précédentes. Ainsi, ils ont proposé que : « *L'implication est un type spécifique de lien psychologique entre un individu et une cible. Ce lien correspond à un état psychologique socialement construit, distinct des autres liens, de sorte que l'individu ne fusionne pas psychologiquement avec la cible mais fait un choix conscient de se soucier d'elle et de s'y consacrer. Autrement dit, L'implication est un type particulier de lien d'un continuum de liens variant dans le degré de l'engagement psychologique de l'individu envers la cible. De façon plus concise, l'implication est définie comme un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière* ». (Klein *et al.*, 2012, p.137)⁹

Klein *et al.* (2014) ont proposé une échelle (appelée KUT, “*Klein et al., Unidimensional, Target-free measure*”), cf. tableau 4) pour mesurer l'implication telle qu'ils l'ont conceptualisée deux ans plus tôt (Klein *et al.*, 2012). Comme la conceptualisation, l'échelle de mesure proposée par ces auteurs est applicable à toutes les cibles. Cela ne signifie pas que ce n'est pas important de distinguer les différentes cibles, mais qu'une conceptualisation et une mesure distincte pour chaque cible d'implication ne sont pas nécessaires.

⁹ La citation dans la langue originale : “*Commitment is a specific type of psychological bond between an individual and a target. This perceived bond is a socially constructed psychological state, differentiated from other bonds in that the individual does not psychologically merge with the target but does make a conscious choice to care about and dedicate him/herself to the target. More concisely, commitment is defined here as a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target*”. (Klein *et al.*, 2012, p.137)

Tableau 4 - KUT (Klein et al., 2014, p. 225)

Construct Definition, Corresponding KUT Items, and Response Format

Definition				
Commitment is a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target (Klein et al., 2012).				
Items				
1. How committed are you to [your/the/this] [target]?				
2. To what extent do you care about [your/the/this] [target]?				
3. How dedicated are you to [your/the/this] [target]?				
4. To what extent have you chosen to be committed to [your/the/this] [target]?				
Responses ^a				
1	2	3	4	5
Not at all	Slightly	Moderately	Quite a bit	Extremely
<i>Note.</i> KUT = Klein et al., Unidimensional, Target-free measure.				
^a If restricted variance is a concern, a 7-point response scale may be used (Not at all, Slightly, Somewhat, Moderately, Mostly, Very, Completely).				

L'échelle KUT (Tableau 4) est constituée de quatre items pour lesquels les auteurs ont gardé la cible non précisée afin de souligner le fait que cette échelle s'applique pour mesurer l'implication envers toutes sortes de cibles. Klein *et al.* (2014) ont conçu un format de réponse à cet outil qui suit une échelle à 5 points avec les ancrages suivants : pas du tout, légèrement, modérément, assez largement, extrêmement et proposent également un format de réponse en 7 points. Cette mesure, bien que quelque peu directe, semble posséder de bonnes propriétés psychométriques comme souligné par une étude récente menée dans quatre pays francophones sur un échantillon total de 2096 salariés (Lacroux, 2023)

Afin de mieux appréhender le concept d'implication, un détour a été proposé en 2017 par les mêmes auteurs qui suggèrent de s'intéresser à l'implication passée, ou perdue.

4.2.2. Mieux comprendre l'implication au travers de l'étude de sa perte : Le concept d'implication passée

Après avoir rappelé l'évolution de la conceptualisation de l'implication au travail sur le plan chronologique, Klein *et al.* (2017) proposent de s'intéresser à son délitement afin d'affiner sa compréhension. En effet, cette évolution qui s'est déroulée pendant plus de 60 ans a fini par aboutir à un concept trop élastique générant ainsi une variété de natures, antécédents ainsi que conséquences attitudeles et comportementales de l'implication au travail. Dans le but de cerner

au mieux ce construit, Klein *et al.* (2017) proposent de faire un détour par l'étude de l'implication que les individus n'ont plus, un concept qu'ils ont appelé l'implication passée ("*Quondam Commitment*").

Il s'avère que les chercheurs antérieurs ont largement étudié l'implication au travail tout en prévoyant la possibilité de sa dissipation, mais ils n'ont étudié ni les mécanismes, ni les conséquences de la perte d'implication. Ils ont affirmé qu'en cas de dissonance cognitive ou de déséquilibre de l'échange, la personne concernée peut mettre fin à son lien d'implication. De même, dans le cadre de la théorie de l'échange social, une personne peut mettre fin à son lien d'implication si le rendement de ce dernier est inférieur à celui d'un autre lien d'implication alternatif (par exemple une réponse managériale jugée décevante par un salarié eu égard à la hauteur de son dévouement envers l'organisation qui conduit ce salarié à s'investir plutôt vis-à-vis de ses collègues). Ces théories expliquent les raisons pour lesquelles une personne peut mettre fin à son lien d'implication, mais elles n'expliquent ni comment cela peut concrètement se réaliser, ni quelles conséquences peuvent en résulter.

Le but de leur étude est de combler ce vide en introduisant le concept d'implication passée que Klein *et al.* (2017) ont appelé « *Quondam Commitment* ». Ils ont utilisé le mot « *Quondam* » pour signifier « ce qui était autrefois ». Ils ont privilégié l'usage de l'adjectif "passée" plutôt que "perdue" en raison de la connotation négative incorporée dans ce dernier adjectif. De même, ils ont noté que l'adjectif "perdue" laisse entendre un manque d'intention ce qui n'est pas nécessairement le cas à chaque fois qu'un lien d'implication n'est plus. Selon les auteurs, une personne peut abandonner intentionnellement, voire parfois joyeusement, une implication. Tel est le cas d'une personne qui vient d'achever un projet, ou celui d'une personne qui quitte volontairement son emploi. Toutefois, les auteurs précisent que le fait de quitter son emploi ne résulte pas nécessairement en une implication passée. Selon eux, dans certains cas, une personne peut garder son implication même après avoir quitté son emploi. Tel est le cas d'une personne qui a pris sa retraite mais qui garde toujours son implication vis-à-vis de son ancienne organisation. En ce sens, Klein *et al.* (2017) emploient le terme « *Quondam* » (« passée » en Français) pour faire référence aux implications que les individus n'ont plus.

Klein *et al.* (2017) définissent l'implication passée comme : « *l'état dans lequel une personne n'a plus de lien d'implication conséquent. [...] Un individu doit avoir eu auparavant un*

lien d'implication (c'est-à-dire un lien volontaire caractérisé par le dévouement et la responsabilité ressentie), et ce lien d'implication antérieur doit soit ne plus exister, soit s'affaiblir à un degré tel que, à toutes fins utiles, l'individu n'est plus impliqué vis-à-vis de la cible. En outre, le lien d'implication antérieur doit avoir été suffisamment fort (c'est-à-dire conséquent) pour exclure la fin de liens d'implication faibles qui n'avaient que peu de sens pour l'individu. [...] L'implication passée est un phénomène individuel, un état psychologique de la personne. Autrement dit, il s'agit d'un état psychologique que la personne ressent ». (Klein et al., 2017, p.334)¹⁰

Mieux faire comprendre l'implication au travail en faisant un détour par l'étude de sa perte semble très pertinent et c'est ce qui a motivé ce travail de thèse, les auteurs appelant à affiner ce modèle initial. Nous reviendrons en détail dans les chapitres suivants sur ce modèle du processus de perte d'implication pour en étudier les antécédents et les conséquences comportementales. Par ailleurs, le caractère dynamique de ce construit a été mis en avant dans les travaux publiés très récemment par Klein et ses collègues.

4.2.3. Vers la théorie du système d'implication

Quelques années plus tard, Klein *et al.* (2022) constatent que l'implication au travail s'avère être un concept assez complexe en raison de son caractère dynamique. En effet, l'implication a très souvent été étudiée de façon isolée en tant que concept statique, ne permettant pas de montrer l'aspect dynamique du construit. Dans leur article, Klein *et al.* (2022) retiennent la définition de l'implication proposée par Klein *et al.* (2012), à savoir un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité vis-à-vis d'une cible. Les auteurs notent également le fait que l'implication est un construit qui peut avoir plusieurs cibles, parmi lesquelles l'organisation, le directeur, les collègues, les équipes, les clients, les fournisseurs, les projets, les stratégies, les valeurs, les objectifs, les plans, les décisions, les rôles et encore les carrières. Klein *et al.* (2022) constatent qu'une personne peut développer simultanément plusieurs liens

¹⁰ La citation dans la langue originale : “A state in which a person no longer has a consequential commitment bond. [...] An individual must previously have had a commitment bond (i.e., a volitional bond characterized by dedication and felt responsibility), and that prior commitment bond must either no longer exist, or weaken to such a degree that, for all practical purposes, the individual is no longer committed to the target. In addition, the prior commitment bond must have been sufficiently strong (i.e., consequential) to exclude the ending of weak commitment bonds that had little meaning for the individual. [...] Quondam commitment is an individual level phenomenon—a psychological state within the person”. (Klein et al., 2017, p.334)

d'implication orientés chacun vers une cible particulière. C'est le fait d'avoir plusieurs liens d'implication développés simultanément par une seule personne qui rend l'étude de l'aspect dynamique du concept d'implication au travail nécessaire. Les auteurs affirment que nous ne pouvons plus nous contenter de l'étude du concept d'implication de façon isolée et statique, comme proposé par les auteurs antérieurs et qu'il est désormais indispensable de commencer à souligner le caractère dynamique du concept, à savoir les interrelations entre les différentes implications. Dans leur article, Klein *et al.* (2022) essaient d'expliquer pourquoi et comment les différentes implications développées simultanément par la même personne peuvent avoir des interrelations synergiques, neutres ou conflictuelles. A titre d'exemple, ils expliquent pourquoi l'implication d'un salarié vis-à-vis de son directeur et son implication vis-à-vis de l'organisation où il travaille peuvent avoir une relation synergique, neutre ou conflictuelle. A travers leur article, les auteurs essaient également d'expliquer la dynamique temporelle de ces interrelations, à savoir comment ces interrelations peuvent évoluer dans le temps, par exemple comment la relation conflictuelle entre l'implication d'un salarié envers son directeur et son implication envers l'organisation où il travaille peut, avec le temps, devenir de moins en moins conflictuelle. La troisième question pour laquelle Klein *et al.* (2022) veulent fournir des éléments de réponse est de savoir comment un ensemble d'implications peut finalement avoir un impact sur le comportement du salarié au travail.

Dans le but de répondre à ces questionnements, ces auteurs présentent les implications en tant que parties d'un système plus large. L'étude de chacune des implications isolément ne permettant pas des prédictions attitudinales ou comportementales correctes, Klein *et al.* (2022) suggèrent donc d'étudier l'ensemble des implications, perçues en tant que systèmes, afin de comprendre leurs interrelations dans un système plus large. En ce sens, les auteurs proposent d'étudier la coordination des implications d'une personne qu'ils définissent comme : « *Le processus de hiérarchisation, de structuration, de reconfiguration et de l'alternance d'implications multiples et simultanées* ». (Klein *et al.*, 2022, p.117)¹¹

¹¹ La citation dans la langue originale : “*the process of prioritizing, structuring, reconfiguring, and alternating multiple, simultaneously held commitments*”. (Klein *et al.*, 2022, p.117)

Ainsi, Klein *et al.* (2022) proposent la théorie des systèmes d'implication (CST - "Commitment Systems Theory") pour étudier les relations entre les différentes implications développées simultanément par une même personne et orientées vers une variété de cibles.

Pour commencer leur étude, Klein *et al.* (2022) soulignent deux hypothèses. La première est qu'un sous-système opère de la même façon qu'un système. La seconde est que toutes les implications opèrent de la même façon, faisant donc référence à la vision neutre des cibles avancée par Klein *et al.* (2012) qui proposent que les antécédents, le sens et les conséquences de l'implication soient toujours les mêmes quelle que soit la cible. La conceptualisation de l'implication proposée par Klein *et al.* (2022) peut donc être appliquée pour toutes sortes de cibles. Toutefois, les auteurs insistent sur le fait que cette vision neutre des cibles ne veut pas dire que celles-ci ne sont pas importantes ou qu'elles sont interchangeables.

Klein *et al.* (2022) adoptent la CST pour pouvoir expliquer les systèmes d'implication qu'ils schématisent. Un système consiste en des paramètres essentiels qui permettent sa compréhension. Ces paramètres sont le nombre, la force et le couplage des différents éléments. Les auteurs notent que les paramètres d'un système peuvent connaître une modification suite aux changements de l'environnement dont dépend l'acteur en question.

Ces auteurs proposent un exemple du système d'implication d'une infirmière (figure 3). Sur le schéma de ce système, le cercle au milieu fait référence au barycentre qui est le centre mathématique d'un système. La frontière du système est également marquée sur le schéma soulignant la limite entre l'espace virtuel à l'intérieur et à l'extérieur du système. Nous pouvons identifier le nombre d'éléments - qui est le premier paramètre essentiel du système d'implication - représentés par des points. Les 7 points du système (figure 3) font référence aux 7 cibles d'implication de cette infirmière. Cette dernière a donc 7 implications, orientées chacune vers une cible particulière, à savoir l'hôpital, le responsable hiérarchique, l'objectif de la tâche, le soin des patients, les collègues A, B et C. Klein *et al.* (2022) précisent que le nombre d'éléments dans un système est dynamique. Il peut s'accroître avec une nouvelle tâche vis-à-vis de laquelle l'infirmière développera un lien d'implication. Le nombre d'éléments peut également diminuer suite par exemple au départ de l'un des trois collègues envers lesquels l'infirmière développait un lien d'implication. Les auteurs précisent également que le schéma (figure 3) représente un état statique momentané d'un système d'implication dynamique. Nous pouvons donc nous attendre à

ce que ce système change à tout moment. Cela peut être dû aux changements liés à des facteurs personnels ou contextuels. En outre, la taille des points fait référence à la force du lien d'implication, qui est le deuxième paramètre essentiel du système d'implication. La taille de ces points indique le degré auquel la personne est impliquée vis-à-vis d'une cible particulière. Dans notre exemple (figure 3), le lien d'implication que l'infirmière a avec le soin des patients est beaucoup plus fort que celui qu'elle a avec l'hôpital. Les auteurs précisent que la force des liens d'implication est dynamique, ce qui veut dire qu'un lien d'implication assez fort aujourd'hui, peut s'affaiblir dans le futur, et vice-versa. Le couplage des éléments est le troisième et dernier paramètre essentiel dans le système d'implication. Il s'agit d'une corrélation dynamique entre deux implications, dans la mesure où un changement d'une première implication entraîne un changement d'une deuxième implication, tant que les deux sont corrélées. Dans un système, la relation entre deux implications peut être forte (c'est-à-dire étroitement couplée), faible (c'est-à-dire faiblement couplée) ou inexistante (c'est-à-dire découplée). Ces relations sont représentées par des lignes continues qui relient deux éléments (deux implications) entre eux. Plus la ligne est longue, plus la relation entre les deux implications est faible. Inversement, plus la ligne est courte, plus la relation entre les deux implications est plus étroite. Dans notre exemple (figure 3), la relation entre l'implication de l'infirmière vis-à-vis de l'hôpital et son implication vis-à-vis du responsable hiérarchique est plus étroite que celle entre son implication vis-à-vis de ce responsable et celle vis-à-vis du collègue C. Cela veut dire que si l'implication vis-à-vis du responsable s'affaiblit, nous pouvons prévoir un affaiblissement de l'implication vis-à-vis de l'hôpital, puisque les deux implications sont étroitement couplées. Nous pouvons également constater que l'implication de l'infirmière vis-à-vis de son collègue C est découplée de son implication vis-à-vis de son collègue B. Cela veut dire que la relation entre ces deux implications est inexistante. Klein *et al.* (2022) affirment que le couplage des implications est dynamique, dans la mesure où deux implications peuvent entretenir une relation assez étroite aujourd'hui qui s'affaiblit dans le futur. Cela n'empêche pas la possibilité qu'une relation entre deux implications peut rester plus ou moins stable sur une période de temps.

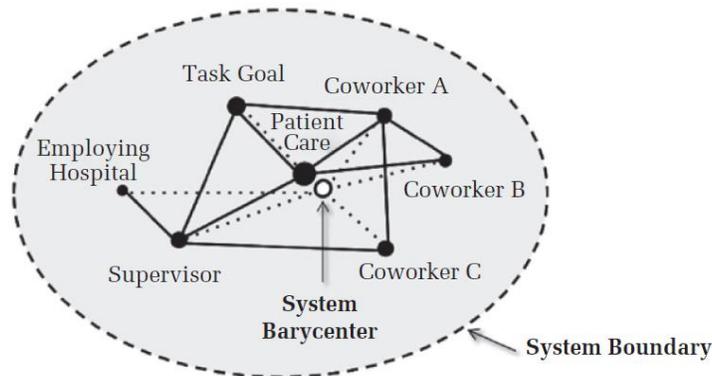


Figure 3 - Un système d'implication pour une infirmière (Klein et al., 2022, p. 119)

Klein *et al.* (2022) soulignent le rôle important du contexte dans la compréhension de la nature des relations entre les différentes implications. Comme nous l'avons mentionné précédemment, deux implications peuvent avoir une relation synergique, neutre ou conflictuelle. La nature de cette relation est dictée par des facteurs contextuels. Prenons l'exemple d'un salarié qui est impliqué à la fois vis-à-vis de son directeur et de sa profession. Si le directeur lui demande de suivre des règles organisationnelles qui nuisent à sa profession, nous avons là un contexte qui rend le lien entre ces deux implications (vis-à-vis de son directeur et de sa profession) conflictuel. Le salarié, dans ce cas, a le choix entre respecter les normes de l'organisation en suivant les ordres de son directeur et respecter les normes de sa profession, ce qui crée une dissonance cognitive (Festinger, 1962). Par exemple, il peut avoir une implication accrue vis-à-vis de sa profession au détriment de son implication vis-à-vis de son directeur. En revanche, si le directeur demande au salarié de suivre des règles organisationnelles alignées avec sa profession, nous avons dans ce cas un contexte qui rend le lien entre les deux implications synergiques. Dans ce cas, le salarié, en s'impliquant vis-à-vis de son directeur et de sa profession, s'engage à suivre ces règles qui sont bénéfiques non seulement pour son directeur, mais aussi pour sa profession. Il s'avère que le fait d'avoir deux implications entre lesquelles la relation est synergique permet à ce salarié de mieux suivre les règles, que son collègue qui les suit en s'impliquant envers une seule cible parmi les deux. Dans le cadre d'implications multiples, le couplage entre les différentes implications est d'une grande importance pour pouvoir prédire les accroissements ainsi que les affaiblissements de certaines implications. En revanche, le couplage des implications seul ne suffit pas pour expliquer pourquoi et comment la relation entre deux implications peut être positive, négative ou inexistante.

C'est le contexte, accompagné du couplage des implications, qui permet une meilleure explication du dynamisme du système d'implications.

Klein *et al.* (2022) affirment également qu'un système d'implication peut connaître une variété d'évolutions structurales en fonction de l'évolution du contexte. Ces évolutions structurales peuvent résulter en une séparation d'un système d'implication en plusieurs sous-systèmes, une intersection entre deux systèmes d'implication ou une création d'un système centralisé (qui a une cible centrale, comme le soin des patients dans l'exemple de l'infirmière).

La reconceptualisation de l'implication au travail en 2012 ainsi que les développements récents de la littérature sur ce concept (2017, 2022) ouvrent de nombreuses voies de recherche qui ont guidé cette thèse de doctorat.

Conclusion

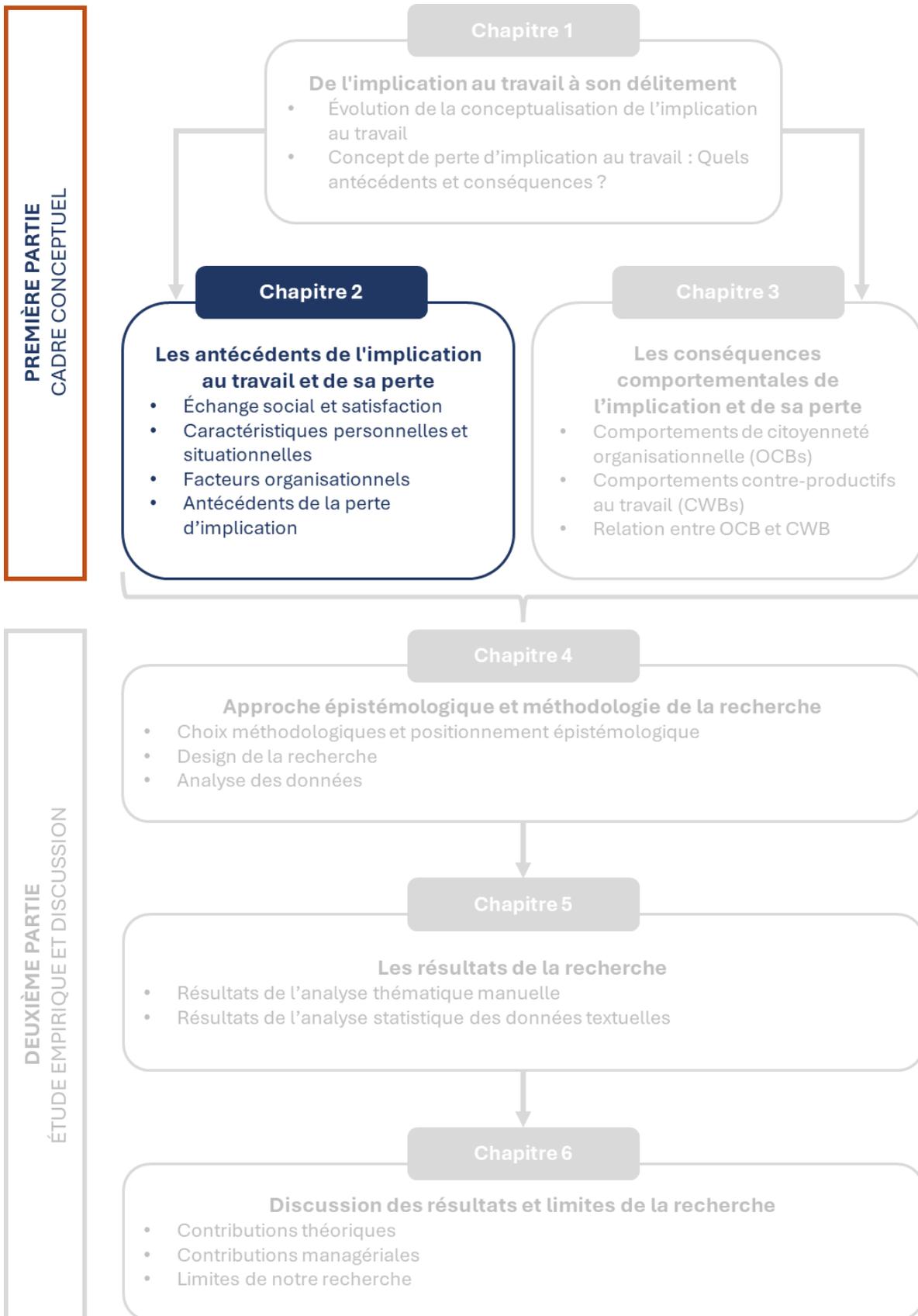
Ce chapitre nous a permis d'offrir une meilleure compréhension de la conceptualisation la plus récente de l'implication au travail, à travers la présentation chronologique des évolutions non seulement conceptuelles, mais aussi empiriques du construit. La définition que nous allons retenir pour notre étude sera celle proposée par Klein *et al.* (2012, 2022) qui définissent l'implication en tant que lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité vis-à-vis d'une ou de plusieurs cibles. Nous porterons également notre attention sur le caractère dynamique de l'implication, en lien avec la théorie des systèmes d'implication (CST - "*Commitment Systems Theory*"). Ce système sert à étudier les relations entre les différentes implications développées simultanément par une même personne et orientées vers une variété de cibles.

En complément de la CST, le concept d'implication passée introduit par Klein *et al.* (2017) va nous servir de point de départ pour répondre à nos questions de recherche. En effet, dans le but de mieux appréhender le concept d'implication, les chercheurs ont proposé un détour par le concept d'implication passée. Le terme anglais utilisé est celui de "*Quondam Commitment*", à savoir une implication "passée" plutôt que "perdue", laissant voir la possibilité de ne plus être impliqué intentionnellement, par exemple quand un salarié a achevé un projet. Dans notre recherche, nous privilégierons plutôt le terme "implication perdue" comme traduction du "*Quondam Commitment*" car nous nous focalisons sur les pertes d'implication qui correspondent

à une expérience négative (ayant une valence négative) pour les salariés alors que la fin d'un projet peut avoir une valence positive (Klein *et al.*, 2017). Nous nous concentrons donc sur l'implication qui n'existe plus pour des raisons qui vont au-delà de la simple volonté du salarié en question, par exemple quand le responsable hiérarchique qui était une cible d'implication importante pour un salarié déçoit fortement ce dernier par l'évolution de son comportement.

En nous appuyant sur la conceptualisation la plus récente de l'implication au travail, ainsi que sur le concept de perte d'implication, les premiers éléments de notre cadre conceptuel sont dès lors posés. Nous définissons la perte d'implication comme un lien d'implication qui n'existe plus pour des raisons qui vont au-delà de la simple volonté du salarié en question, ce qui correspond à une expérience (valence) négative pour le salarié. Au travers de cette définition du concept de perte d'implication, nous prenons en compte l'aspect dynamique du concept, tel qu'appréhendé par la CST. Toutefois, nous ne limitons pas nos travaux à l'étude du seul lien d'implication. Nous pensons en effet qu'un lien d'implication peut, au fil du temps, se transformer en lien de nature différente, en particulier un lien instrumental. En 2012, Klein *et al.* avaient identifié quatre liens psychologiques distincts (simple consentement, instrumental, implication, identification). Dans leurs travaux ultérieurs, ils se sont concentrés uniquement sur le lien d'implication. Nous souhaitons, dans ce travail de thèse, réintroduire l'ensemble des liens psychologiques dans l'étude du processus de perte d'implication au travail.

Maintenant que le concept de perte d'implication est bien défini, nous proposons d'identifier non seulement les antécédents (chapitre 2), mais aussi les conséquences comportementales de cette perte (chapitre 3).



CHAPITRE 2 : LES ANTÉCÉDENTS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL ET DE SA PERTE

Introduction

Étudier les antécédents de l'implication au travail constitue une étape indispensable dans le processus de compréhension de la construction de ce lien ainsi que de son possible délitement. Comme nous le montrerons dans le chapitre 3, les conséquences de l'implication des salariés au travail peuvent être avantageuses pour l'organisation dans la mesure où l'implication peut réduire le turnover ou l'absentéisme des salariés et accroître la motivation, les comportements pro-sociaux, la performance organisationnelle ou encore le bien-être (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, 2016 ; Meyer *et al.* 2002) Dans cette optique, il semble judicieux de s'intéresser à l'identification des facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'implication. Ces facteurs peuvent être personnels, situationnels et/ou organisationnels et il semble important de reconsidérer les modèles qui les ont mis en évidence compte tenu de l'évolution de la relation d'emploi depuis le milieu du 20ème siècle, période au cours de laquelle ces modèles ont été élaborés (Klein *et al.*, 2021). La théorie de l'échange social, cadre général sans doute trop large et en manque de spécification (Cropanzano *et al.*, 2017) offre une perspective fondamentale permettant d'expliquer l'émergence de l'implication. Après avoir présenté les facteurs favorisant de l'implication, nous explorerons les antécédents de la perte d'implication en nous interrogeant sur leur spécificité. Pour ce faire, nous mobiliserons le modèle initial du processus de perte d'implication proposé en 2017 par Klein *et al.* puis nous nous tournerons vers les travaux récents de Klein *et al.* (2021) pour proposer une approche intégrative des antécédents à la fois de l'implication et de sa perte.

1. Echange social et satisfaction

Les antécédents de l'implication au travail sont multiples. Les premiers que nous allons aborder dans ce chapitre soulignent l'importance de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de l'échange social (Blau, 1964) et de la satisfaction au travail (Locke, 1976). En effet, les recherches (DeCotiis et Summers, 1987 ; Steers, 1977 ; Williams et Hazer, 1986) montrent qu'un salarié satisfait au travail est susceptible de s'impliquer davantage, ce qui est une façon de rendre la faveur

octroyée. Les organisations ont donc intérêt à favoriser la satisfaction des salariés, pour pouvoir bénéficier des conséquences positives de leur implication au travail. A cette fin, les expériences de travail ont un rôle essentiel à jouer.

1.1. Le rôle des expériences de travail

Les expériences vécues par un salarié sur son lieu de travail façonnent ses attitudes et ses comportements au travail. Elles ont un impact assez puissant sur l'implication organisationnelle du salarié (Neveu et Thévenet, 2002). Dans cette optique, afin de favoriser l'implication de leurs salariés, les managers ont intérêt non seulement à comprendre leurs besoins, mais aussi à essayer d'y répondre afin d'offrir à leurs salariés des expériences de travail satisfaisantes qui les inciteront à rendre, pour équilibrer l'échange.

1.1.1. Répondre à l'évolution des besoins des salariés au fil du temps

La littérature classique sur les antécédents de l'implication au travail ne prend pas en compte l'aspect évolutif des besoins des salariés, comme l'a souligné Buchanan, dès 1974. Pourtant, les préoccupations des salariés évoluent avec leur ancienneté au travail. Cette évolution se traduit par un changement des besoins des salariés. Pour pouvoir répondre à ces besoins, les managers ont intérêt à comprendre les transformations des préoccupations des salariés. Cette intégration de l'évolution temporelle nous semble essentielle, comme l'ont souligné les travaux ultérieurs qui ont remis en cause le modèle en trois composantes de l'implication (Cohen, 2007) ou qui proposent une vision dynamique de l'implication avec la théorie des systèmes d'implication (*Commitment System Theory*, Klein *et al.*, 2022). Nous proposons donc de réexaminer l'apport du travail initial de Buchanan (1974). Cet auteur a suggéré une présentation des besoins des salariés qui se base sur leur avancement de carrière.

En s'inspirant des travaux de recherche antérieurs, Buchanan (1974) a défini trois étapes de carrière. La première étape recouvre la première année de travail. La deuxième étape correspond à la période qui va de la deuxième à la quatrième année de travail. Enfin, la troisième étape de carrière est celle qui commence à partir de la cinquième année. L'auteur a précisé que les managers peuvent maintenir, modifier et surtout développer les attitudes des salariés au travail au cours des quatre premières années. A partir de la cinquième année, leurs attitudes deviennent matures, ce qui fait que les managers ne peuvent que les maintenir ou essayer de les modifier, mais ils ne peuvent

pas contribuer à en développer de nouvelles. C'est pour cette raison que Buchanan (1974) suggère que les managers doivent agir tôt, à savoir durant les quatre premières années, pour façonner les attitudes des salariés et développer leur implication au travail.

Sur la base de ces trois étapes de carrière, Buchanan (1974) a identifié les expériences organisationnelles qui peuvent influencer l'implication des salariés au travail (Tableau 5). Durant la première étape de carrière (première année), les salariés se demandent si la réalité de cette carrière est en accord avec leur perception d'eux même. Leur préoccupation essentielle est la sécurité. Ils souhaitent s'établir et être acceptés par l'organisation. Ils veulent prouver qu'ils sont capables d'apprendre et de s'adapter à leur nouvel environnement. Tout d'abord, dans une tentative de faire ses preuves, la nouvelle recrue va essayer d'avoir recours à ses collègues ayant une ancienneté plus importante, espérant que ces derniers puissent la conseiller ou l'orienter. Cette cohésion de groupe aura une influence significative sur ses attitudes organisationnelles, ainsi que sur son implication au travail. Interagir avec les membres de ce groupe va lui permettre de mieux s'adapter à la culture de l'entreprise et au climat organisationnel. Un deuxième facteur important identifié par Buchanan (1974) en tant que déterminant de l'implication est la qualité du travail. En effet, un travail stimulant renforce l'image de soi, ce qui peut satisfaire les besoins de réalisation du salarié, affectant ainsi positivement son implication au travail. Si le travail ne semble pas assez important pour l'organisation, on peut s'attendre à un résultat opposé, à savoir un affaiblissement de son implication. En outre, durant la première année de carrière, le salarié connaît un conflit de loyauté : il veut suivre les règles de l'organisation, et en même temps se méfie d'elles. S'il s'aperçoit que l'organisation veut imposer ses valeurs au détriment des siennes, il va se sentir menacé, ce qui va affecter négativement son implication au travail. D'autres facteurs impactant l'implication des salariés sont également évoqués par Buchanan (1974) comme la clarté de rôle, les attitudes du groupe envers l'organisation et la réalisation des attentes.

Tableau 5 - Les expériences organisationnelles influençant l'implication au cours de chaque stade
(Buchanan, 1974, p.538)

Summary of Predictions

Experience

Stage 1

Role clarity
Peer group cohesion
Group attitudes toward organization
Expectations realization
Reality shock
First-year job challenge
Loyalty conflicts

Stage 2

Personal importance
Self-image reinforcement
Fear of failure
Organizational commitment norms
Work commitment norms

Stage 3

Organizational dependability

La deuxième étape (deuxième à quatrième année), est caractérisée par un déplacement de la focalisation sur la sûreté et la sécurité vers un souci de réussite et de renforcement d'image personnelle. Dans cette étape, le salarié a souvent un désir d'accomplissement, de reconnaissance et de renforcement de sa propre image. Pour répondre à ces besoins, l'organisation peut lui offrir une augmentation de salaire, une promotion, des avantages organisationnels ou des remarques occasionnelles de reconnaissance. Buchanan (1974) a également précisé que ce stade est caractérisé par une incertitude quant à la pertinence du choix de carrière. Le salarié a donc besoin d'interagir avec des collègues pour le soutenir. Il a également besoin d'assurances de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Le but est de renforcer l'identification et l'image professionnelle de soi, et d'apaiser les doutes. En outre, l'auteur a affirmé qu'une organisation qui déclare qu'elle s'attend à ce que ses salariés soient impliqués semble plus susceptible d'avoir des salariés impliqués. Il est donc important de sensibiliser le nouveau salarié aux attentes organisationnelles. Si ce dernier est conscient des attentes de ses managers, il va essayer de les réaliser.

La cinquième année d'ancienneté marque le début de l'étape finale de la socialisation organisationnelle (Delobbe *et al.*, 2005). Les attitudes organisationnelles, et plus précisément,

l'implication au travail¹², passe d'un stade formatif à un stade mature. La relation du salarié avec son organisation est solidifiée. L'organisation prend une place relativement durable dans le psychisme de l'individu (Buchanan, 1974). Cela ne veut pas dire que l'implication ne peut pas être influencée par la suite, mais il sera difficile de créer un nouveau lien d'implication. A partir de la cinquième année, on ne peut que maintenir ou modifier une implication déjà existante (Buchanan, 1974). Vu que cette dernière étape est normalement celle qui dure le plus longtemps puisqu'elle ne comporte pas de limites en termes de nombre d'années, il était difficile de préciser des facteurs exacts qui peuvent influencer l'implication des salariés. Buchanan (1974) a donc opté pour une conception plus générale, à savoir la fiabilité organisationnelle (tableau 5). Dans ce cadre, Buchanan (1974) a abordé le travail intéressant, les signaux d'importance personnelle et les relations enrichissantes entre collègues. Offrir ces expériences de travail à un salarié va l'encourager à s'impliquer au travail en contrepartie, suivant ainsi la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

1.1.2. Offrir un échange social équilibré

Les expériences de travail, qui s'inscrivent dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) sont des éléments considérés comme capables de façonner l'implication des salariés au travail (Buchanan, 1974). C'est la raison pour laquelle, quelques années plus tard, Steers (1977) a repris ces éléments, tout en les complétant pour pouvoir proposer non seulement de nouveaux antécédents de l'implication organisationnelle, mais pour aborder aussi les conséquences de celle-ci. À cet effet, il a mené une étude auprès de 382 employés d'hôpital et de 119 scientifiques et ingénieurs.

Les résultats de son étude l'ont aidé à construire un modèle, présentant ainsi les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle (figure 4). Dans ce chapitre, nous nous concentrerons uniquement sur la partie gauche du modèle concernant les antécédents de l'implication organisationnelle. Pour présenter ces derniers, Steers (1977) a distingué trois grandes catégories, à savoir les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'emploi (au sens de l'activité de travail, du « job ») et les expériences de travail.

¹² A noter que l'implication organisationnelle était à l'époque considérée comme une attitude. La reconceptualisation de Klein *et al.* en 2012 conduit aujourd'hui à considérer l'implication plutôt comme un état psychologique (Klein *et al.*, 2021)

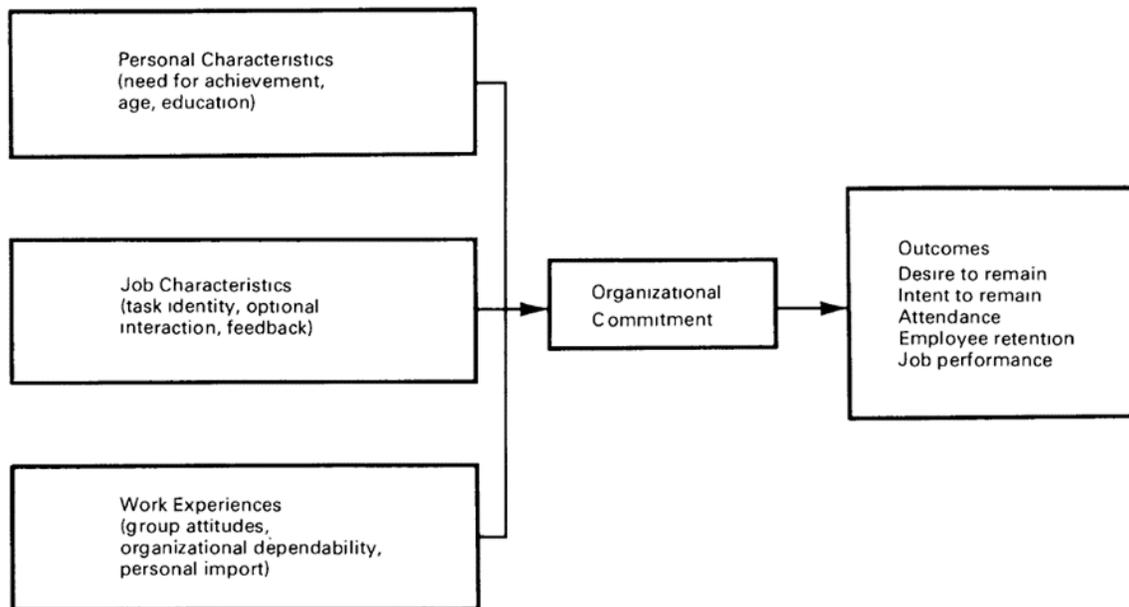


Figure 4 - Antécédents et conséquences hypothétiques de l'implication organisationnelle (Steers, 1977, p.47)

La première catégorie d'antécédents est celle qui porte sur les caractéristiques personnelles. Dans cette catégorie, trois éléments sont identifiés impactant l'implication organisationnelle des salariés, à savoir le besoin d'accomplissement, l'âge et le niveau d'éducation. La deuxième catégorie est celle qui porte sur les caractéristiques de l'emploi, consistant en l'identité de la tâche, l'interaction facultative et la rétroaction (feedback). Finalement, les expériences de travail constituent la dernière catégorie d'antécédents, faisant référence aux attitudes du groupe, à la fiabilité organisationnelle et à l'importance personnelle. Nous pouvons ainsi constater qu'en proposant les antécédents liés aux expériences de travail, Steers (1977) s'est largement inspiré des travaux de Buchanan (1974).

Ce qui est intéressant dans ce travail de recherche mené par Steers (1977) c'est le fait qu'il permet d'étudier les antécédents de manière simultanée pour pouvoir identifier lequel parmi eux à l'impact le plus fort sur l'implication organisationnelle des salariés. Ainsi, pour les deux échantillons étudiés, les expériences de travail s'avèrent être l'antécédent le plus impactant sur l'implication organisationnelle des salariés. Cela ne veut pas dire que les autres catégories d'antécédents sont à négliger. En effet, Steers (1977) a mené des analyses complémentaires à un niveau plus détaillé pour comparer les niveaux d'impact en fonction des facteurs. Il s'avère que

les facteurs qui ont le plus d'impact sur l'implication n'appartiennent pas seulement à la catégorie des expériences de travail, mais aussi aux deux autres catégories, à savoir les caractéristiques personnelles et les caractéristiques de l'emploi. Cela confirme l'importance des trois catégories.

Par ailleurs, Steers (1977) a affirmé que le point commun entre la plupart des facteurs évoqués est l'échange. Selon lui, quand une organisation offre des expériences de travail positives et de qualité et un emploi satisfaisant à son salarié, ce dernier sera incité à rendre en s'impliquant davantage dans l'organisation. En effet, les salariés adhèrent à une organisation tout en ayant des besoins, des préoccupations et des souhaits. Si leur organisation leur offre un environnement de travail favorable, ils vont développer ou maintenir un niveau élevé d'implication organisationnelle, dans une perspective d'équilibrer l'échange.

Toujours dans le cadre de la théorie de l'échange social, Steers (1977) a également précisé qu'un niveau élevé d'éducation n'est pas une garantie d'une meilleure implication organisationnelle. En effet, il est souvent compliqué pour les organisations d'offrir des récompenses satisfaisantes à un salarié ayant un niveau d'éducation élevé. Dans ce cas-là, le salarié en question peut être moins impliqué, l'échange étant déséquilibré.

1.2. La satisfaction au travail et le moral

Dans la littérature, nous pouvons constater des points de vue divergents concernant la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Des chercheurs (Vandenberg et Lance, 1992) proposent que la satisfaction au travail soit une conséquence de l'implication organisationnelle, expliquant ainsi qu'un salarié impliqué est plus susceptible de ressentir une satisfaction au travail. D'autres (Rusbult et Farrel, 1983 ; Steers, 1977 ; Stevens *et al.*, 1978 ; Williams et Hazer, 1986) inversent la relation et suggèrent donc que la satisfaction au travail est un antécédent de l'implication organisationnelle, expliquant ainsi qu'un salarié satisfait au travail est plus susceptible de développer et maintenir une implication organisationnelle.

En outre, les recherches sur les antécédents de l'implication se sont développées pour inclure d'autres facteurs susceptibles d'impacter l'implication organisationnelle des salariés comme les facteurs situationnels et le moral (DeCotiis et Summers, 1987).

1.2.1. Satisfaction et implication : quelle relation ?

La relation entre la satisfaction et l'implication n'était pas suffisamment étudiée dans la littérature. Comme nous l'avons vu précédemment, Steers (1977) a évoqué l'exemple du salarié ayant un niveau d'éducation élevé et des récompenses organisationnelles insatisfaisantes par rapport à ses attentes. La question qui se pose est celle de la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Dans leur recherche, Williams et Hazer (1986) ont apporté des éléments de réponse.

Selon ces auteurs, l'implication est une réponse affective à l'ensemble de l'organisation, tandis que la satisfaction est une réponse affective à des aspects spécifiques du travail. La satisfaction a un caractère plutôt instable et se développe donc plus rapidement que l'implication. Pour qu'un salarié soit capable d'évaluer son lien avec son univers de travail, il a besoin de prendre un peu de recul pour avoir une vision plus large qui lui permet d'évaluer non seulement sa satisfaction, mais aussi son implication. En raison de l'instabilité et de la formation rapide de la satisfaction, Williams et Hazer (1986) ont suggéré que cette dernière soit un antécédent causal de l'implication plutôt que l'inverse.

Pour soutenir leur théorie, Williams et Hazer (1986) ont fait référence à plusieurs travaux de recherche précédents. Tout d'abord, ils ont fait appel à la recherche menée par Steers (1977) sur le rôle du processus d'échange à travers lequel les salariés essaient de satisfaire leurs besoins et développent ainsi de l'attachement et de l'implication organisationnelle. Dans la foulée des travaux de Steers, Stevens *et al.* (1978) ont également défini l'échange social comme un prédicteur important de l'implication. Pour soutenir leur théorie, Williams et Hazer (1986) mobilisent en complément les travaux de Rusbult et Farrel (1983). Ceux-ci reposent sur une étude longitudinale menée auprès d'infirmières et de comptables confirmant le fait que la satisfaction est un antécédent de l'implication.

En tenant compte non seulement de la relation causale entre la satisfaction et l'implication, mais aussi du modèle de Steers (1977) sur les trois grandes catégories d'antécédents de l'implication, Williams et Hazer (1986) ont cherché à savoir si les caractéristiques personnelles et celles de l'environnement de travail sont des antécédents à la fois de la satisfaction et de l'implication ou si la satisfaction joue un rôle intermédiaire entre ces antécédents et l'implication.

Williams et Hazer (1986) ont ainsi posé les hypothèses suivantes : (1) une corrélation existe entre les caractéristiques personnelles et les caractéristiques de l'environnement de travail d'un côté et la satisfaction de l'autre ; (2) une corrélation positive existe entre la satisfaction et l'implication ; (3) une corrélation négative existe entre l'implication et l'intention de départ. Les résultats de leur étude ont soutenu ces hypothèses. Nous pouvons donc constater que les caractéristiques personnelles et les caractéristiques de l'environnement de travail affectent directement la satisfaction et n'impactent qu'indirectement l'implication.

Williams et Hazer (1986) ont ainsi noté que tous les modèles conceptuels des antécédents de l'implication doivent être réexaminés pour s'assurer qu'un lien indirect existe entre les antécédents proposés et l'implication et que la satisfaction joue le rôle de variable médiatrice.

1.2.2. Un modèle récapitulatif

Inspirés par les travaux précédents sur les antécédents de l'implication (Steers, 1977) y compris la satisfaction (Williams et Hazer, 1986), DeCotiis et Summers (1987) ont proposé un modèle qui récapitule tous ces éléments tout en ajoutant de nouveaux facteurs impactant l'implication organisationnelle (figure 5). Dans leur modèle, ils ont également mis un accent sur les conséquences de l'implication organisationnelle. Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer uniquement sur ses antécédents.

D'après ce modèle, nous pouvons noter les caractéristiques personnelles et situationnelles (recouvrant la structure et les processus organisationnels) ainsi que la satisfaction et le moral comme des facteurs influençant l'implication organisationnelle. Suivant ce modèle, DeCotiis et Summers (1987) ont confirmé le fait que les caractéristiques personnelles affectent l'implication organisationnelle des salariés. Ils ont également confirmé l'existence d'une corrélation positive entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Williams et Hazer, 1986). En outre, ils ont ajouté deux nouveaux facteurs qui peuvent impacter celle-ci (les caractéristiques situationnelles et le moral). En effet, les auteurs ont expliqué qu'une organisation démontrant un degré d'efficacité élevé est plus susceptible d'influencer positivement le moral du salarié, ce qui va favoriser son implication organisationnelle par la suite. La corrélation entre l'efficacité et l'implication organisationnelle est moins significative que celle entre l'efficacité organisationnelle et le moral ou entre le moral et l'implication organisationnelle.

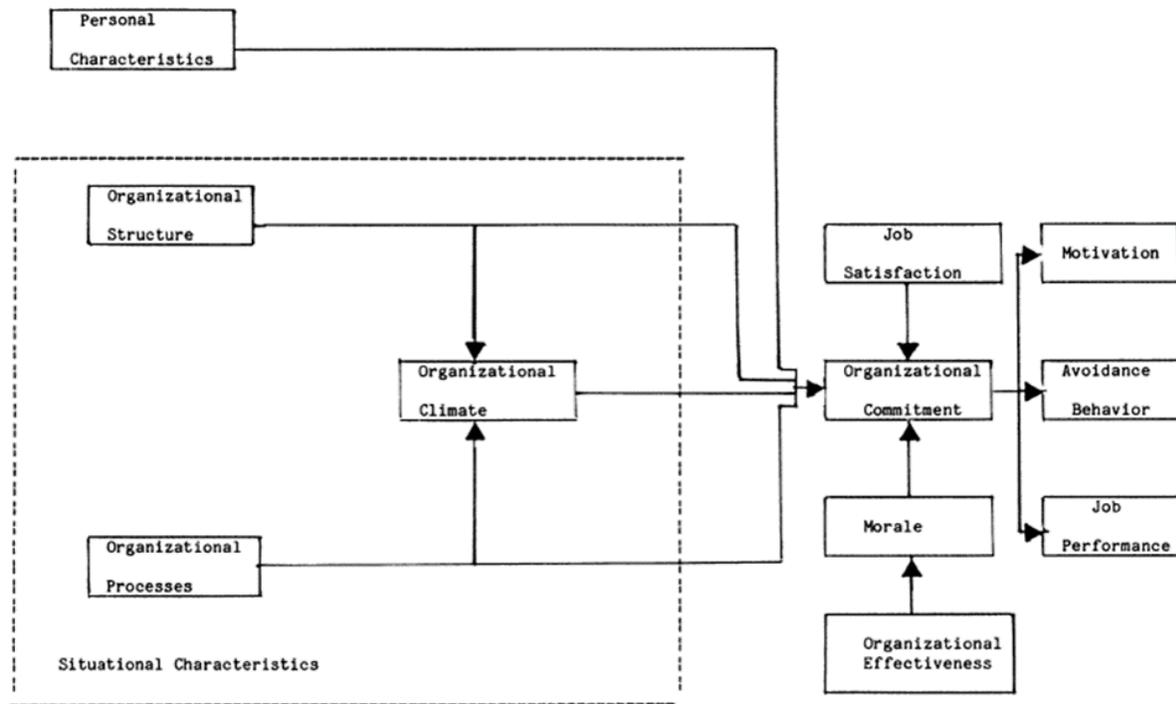


Figure 5 - Le modèle des antécédents et des conséquences de l'implication organisationnelle (DeCotiis et Summers, 1987, p.454)

Dans leur article, DeCotiis et Summers (1987) ont également mis l'accent sur la théorie de l'échange social, évoquée dans les recherches précédentes. Ils affirment ainsi que les salariés ont des besoins et qu'ils s'attendent à ce que leur organisation leur offre un environnement de travail adéquat où ils peuvent les satisfaire. Cet environnement est caractérisé par la participation au processus de prise de décision, des communications claires sur les objectifs organisationnels, l'autonomie en ce qui concerne la définition et la conduite du travail et la cohésion de groupe (DeCotiis et Summers, 1987). Si l'organisation a pu favoriser un tel environnement de travail, le salarié, conformément à la théorie de l'échange social, s'implique davantage dans l'organisation. Les auteurs ont donné l'exemple de l'organisation dans laquelle ils ont mené leur étude en affirmant qu'une réunion est organisée tous les mois avec tous les cadres non seulement pour les informer des avancements des projets de l'organisation, mais aussi pour recueillir leurs réactions concernant les plans. Il semblerait qu'une telle pratique puisse favoriser l'implication des salariés, à travers la satisfaction.

Les caractéristiques personnelles et situationnelles constituent donc des antécédents importants de l'implication qu'il convient d'aborder plus précisément.

2. Caractéristiques personnelles et situationnelles

Dans l'optique de créer les conditions de l'émergence et du développement de l'implication des salariés au travail, l'étude des caractéristiques non seulement personnelles, mais aussi situationnelles est nécessaire. Un accent particulier doit être mis sur les caractéristiques situationnelles en raison de leurs sous catégories multiples, à savoir les expériences de travail, les caractéristiques liées au rôle et les caractéristiques de l'emploi.

2.1.L'influence des caractéristiques personnelles

Les recherches antérieures (DeCotiis et Summers, 1987 ; Steers, 1977 ; Williams et Hazer, 1986) ont prouvé que les facteurs personnels sont des prédicteurs de l'implication des salariés au travail. Toutefois, une adéquation est nécessaire entre les caractéristiques personnelles et celles de l'organisation (Luthans *et al.*, 1987). En effet, c'est cette adéquation qui va garantir une meilleure implication. En outre, d'autres facteurs s'ajoutent aux caractéristiques personnelles pour accroître l'influence sur l'implication.

2.1.1. Adéquation personne-organisation

Dans leur article, Luthans *et al.* (1987) ont retenu la définition de l'implication organisationnelle proposée par Porter *et al.* (1974) qui repose sur trois facteurs liés (forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; volonté de déployer des efforts considérables au nom de celle-ci ; fort désir d'y rester). En s'appuyant sur cette définition, ils ont suggéré un modèle (figure 6) proposant ainsi trois antécédents de l'implication, à savoir les variables personnelles et démographiques, les relations organisationnelles et l'adéquation entre la personne et l'organisation.

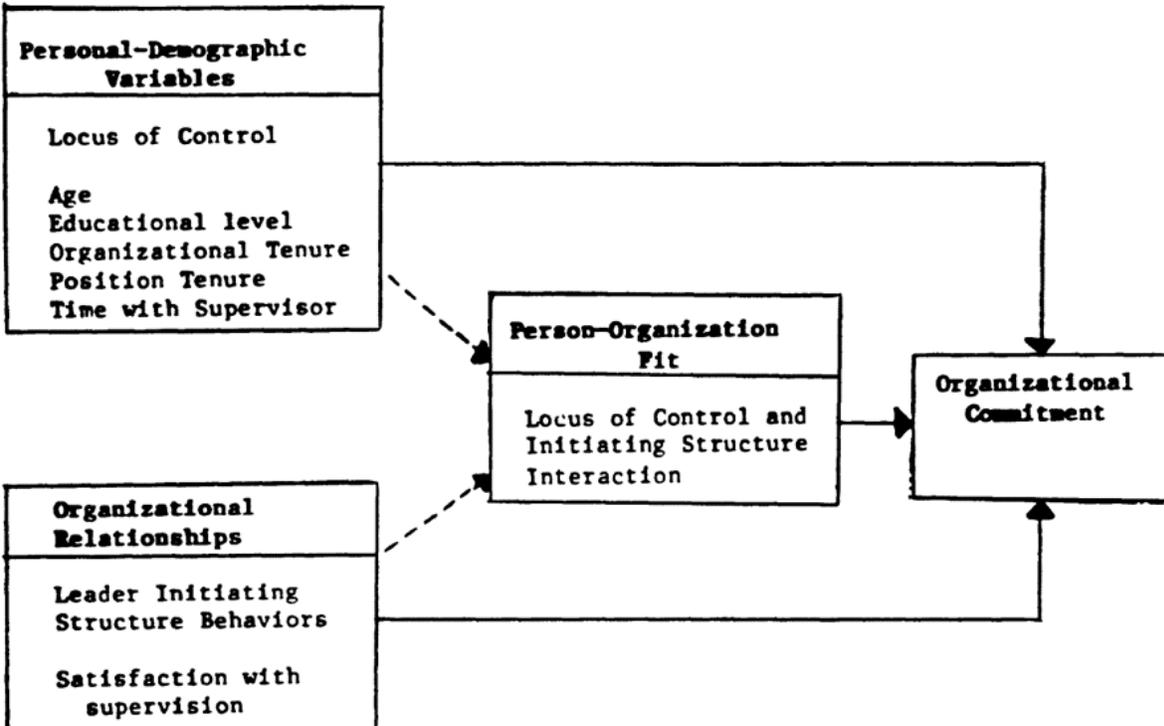


Figure 6 - Le modèle des antécédents de l'implication organisationnelle (Luthans et al., 1987, p.221)

Tout d'abord, Luthans *et al.* (1987) ont identifié les variables démographiques comme facteurs impactant l'implication organisationnelle des salariés. D'après leur étude, nous pouvons constater : (1) une corrélation positive entre l'ancienneté dans l'organisation et l'implication organisationnelle ; (2) que les salariés occupant des postes supérieurs dans la hiérarchie sont plus impliqués que leurs collègues occupant des postes moins élevés. Cela est dû au fait qu'un salarié impliqué est plus susceptible de faire plus d'efforts au travail ce qui va lui permettre de monter en grade ; (3) une corrélation positive entre une récompense perçue comme appropriée par le salarié et son implication. En effet, inspirés par les travaux de Steers (1977) fondés sur l'échange, Luthans *et al.* (1987) affirment qu'un salarié recevant une récompense juste en contrepartie de l'effort qu'il a déployé, répondra avec une implication organisationnelle plus importante. Les auteurs ont ainsi identifié plusieurs variables démographiques en mesure d'influencer l'implication organisationnelle des salariés comme l'âge, le niveau d'éducation, l'ancienneté de l'individu dans l'organisation et dans son poste actuel et le temps passé avec son responsable hiérarchique.

En plus des variables démographiques, Luthans *et al.* (1987) ont identifié une variable personnelle pouvant influencer l'implication organisationnelle des salariés. Il s'agit du locus de

contrôle. Le locus de contrôle fait référence à la perception d'un individu concernant les principales causes des événements de sa vie. Ces principales causes peuvent être perçues comme internes, donnant ainsi lieu à un locus de contrôle interne. Tel est le cas d'une personne qui croit que c'est elle qui est responsable des événements de sa propre vie. Les causes peuvent également être perçues comme externes, donnant ainsi lieu à un locus de contrôle externe. C'est le cas d'une personne qui pense que les événements de sa propre vie évoluent et se développent suite à des forces extérieures comme le destin ou d'autres personnes plus puissantes. Cette perception interne ou externe du locus de contrôle est adoptée par un individu et peut s'appliquer à toutes sortes de situations, y compris professionnelles.

Selon Luthans *et al.* (1987), un locus de contrôle interne entraîne un niveau élevé d'implication organisationnelle. Pour soutenir leur propos, les auteurs ont eu recours à plusieurs travaux de recherche antérieurs. Tout d'abord, ils ont fait référence aux travaux de Salancik (1977). Selon ce dernier, une composante importante de l'implication est la cohérence cognitive. Afin d'être cohérent, l'individu signale qu'il contrôle son environnement de travail. Luthans *et al.* (1987) font également appel aux travaux de Staw (1974) qui affirme que le fait d'avoir le choix favorise l'implication. Selon lui, une personne qui a un locus de contrôle interne se sent en contrôle et s'aperçoit qu'elle a le choix, ce qui résulte en une implication plus significative. Prenons l'exemple d'un salarié qui reste dans l'entreprise parce qu'il le veut : il sait que s'il ne le veut plus, il aura facilement d'autres opportunités. Ce salarié-là est plus susceptible de développer un lien d'implication plus significatif que son collègue qui reste parce qu'il n'a pas le choix.

Luthans *et al.* (1987) ont expliqué que dans une organisation il y a deux profils de salariés. Le premier profil correspond au salarié qui a un locus de contrôle externe. Celui-ci est moins impliqué parce qu'il pense que son adhésion à cette organisation n'est pas le fruit d'une pure volonté, mais celui du hasard. Ce manque d'implication peut le pousser à quitter son organisation. Le second profil est celui du salarié qui a un locus de contrôle interne. Celui-là est généralement plus impliqué parce qu'il croit qu'il a passé du temps dans l'organisation par pure volonté. Cette implication peut l'encourager à rester dans l'organisation. En effet, seuls les salariés impliqués qui ont un locus de contrôle interne restent dans l'organisation.

En complément des variables démographiques et personnelles, Luthans *et al.* (1987) ont également identifié les relations organisationnelles comme facteurs impactant l'implication

organisationnelle des salariés. Tout d'abord, ils ont étudié la perception par les subordonnés des comportements structurels initiés par le leader. Luthans *et al.* (1987) ont expliqué que les leaders prennent l'initiative de structurer la relation entre eux et leurs subordonnés : ils définissent leurs rôles, ils prescrivent les méthodes que les subordonnés doivent suivre pour accomplir leurs tâches, ils établissent des modèles d'organisation et de communication. Nous pouvons donc nous demander si ces comportements structurels initiés par le leader favorisent ou affaiblissent l'implication organisationnelle des employés.

Pour répondre à cette question, deux points de vue contradictoires s'affrontent. Le premier est proposé par Salancik (1977) qui affirme que l'initiation de la structure affaiblit l'implication organisationnelle des salariés. Il a justifié sa conception en affirmant que les relations organisationnelles qui réduisent le sentiment de responsabilité par l'initiation de la structure, suppriment l'autonomie du salarié et affaiblissent donc son implication organisationnelle. Le deuxième point de vue est proposé par Morris et Sherman (1981) qui affirment que l'initiation de la structure favorise l'implication organisationnelle des salariés. En effet, pour ces auteurs, l'initiation de la structure est nécessaire durant les périodes de crise, tandis que la considération des opinions des salariés est souhaitable durant les périodes normales ou de routine. Cela n'empêche pas qu'ils considèrent que l'initiation de la structure suscite l'implication organisationnelle des salariés. Ils ont expliqué cela par le fait qu'une supervision structurée permet une meilleure clarté de rôles, une caractéristique que les salariés apprécient puisque cela leur permet une meilleure identification aux objectifs de l'organisation. Dans leur étude, Luthans *et al.* (1987) retiennent le deuxième point de vue, à savoir que l'initiation de la structure favorise l'implication organisationnelle des salariés.

Toujours dans le cadre des relations organisationnelles influençant l'implication, Luthans *et al.* (1987) ont noté que la satisfaction des salariés à l'égard de leur responsable hiérarchique direct est positivement liée à l'implication organisationnelle des salariés, en cohérence avec la prise en compte de la satisfaction en tant qu'antécédent de l'implication. En effet, selon les auteurs, la satisfaction des salariés à l'égard de la supervision, comme la satisfaction au travail (Steers, 1977), entraînent une satisfaction globale.

En lien avec les variables démographiques et personnelles et avec les relations organisationnelles, Luthans *et al.* (1987) ont proposé que l'adéquation entre la personne et

l'organisation soit également considérée comme un facteur capable d'influencer l'implication organisationnelle des salariés. Il s'agit d'une interaction entre le locus de contrôle et l'initiation de la structure par le leader. En effet, l'impact de cette interaction n'a jamais été étudié auparavant, ce qui marque un nouvel apport de Luthans *et al.* (1987). Dans le but de favoriser l'implication organisationnelle des salariés, les auteurs ont identifié deux cas de figure. Pour un salarié qui a un locus de contrôle interne et qui a donc besoin d'autonomie, les leaders doivent opter pour une initiation faible de la structure. Tandis que pour un salarié qui a un locus de contrôle externe et qui a donc besoin d'orientation, les leaders doivent choisir une initiation forte de la structure. Cela montre l'importance de la prise en considération des caractéristiques personnelles par les dirigeants pour favoriser une meilleure implication organisationnelle.

2.1.2. Place des caractéristiques personnelles

Comme nous venons de le voir, les caractéristiques personnelles constituent un des facteurs capables d'influencer l'implication des salariés. Toutefois, d'autres facteurs sont proposés dans le but de mieux comprendre la manière dont l'implication est façonnée. Mathieu et Hamel (1989) ont identifié 4 catégories générales d'antécédents de l'implication organisationnelle qui sont :

1. Les caractéristiques personnelles (le genre et les facteurs de personnalité) ;
2. Les caractéristiques de l'emploi (l'importance de la tâche et la variété des compétences requises) ;
3. Les expériences de travail (les comportements des dirigeants et les caractéristiques organisationnelles) ;
4. Les caractéristiques liées au rôle (ambiguïté et conflit de rôle).

Dans leur article, les auteurs se sont largement inspirés des travaux antérieurs sur les caractéristiques personnelles, les expériences de travail et la satisfaction (DeCotiis et Summers, 1987 ; Luthans *et al.*, 1987 ; Steers, 1977 ; Williams et Hazer, 1986). Toutefois, ils ont proposé de nouveaux facteurs qui peuvent influencer l'implication comme les caractéristiques de l'emploi, les caractéristiques liées au rôle et la santé mentale.

Parmi les antécédents identifiés par Mathieu et Hamel (1989), les caractéristiques de l'emploi ont une influence sur les réactions des individus plus immédiatement que les caractéristiques organisationnelles. Il s'agit en effet d'un antécédent plus proximal. Par ailleurs, les auteurs ont soutenu la théorie évoquée précédemment définissant la satisfaction comme antécédent de l'implication organisationnelle. En outre, ils ont proposé l'hypothèse selon laquelle la santé mentale des salariés a une influence directe sur leur implication organisationnelle. En effet, plus la santé mentale d'un salarié est en bon état, plus il est capable de développer une implication organisationnelle.

Les auteurs proposent que la satisfaction professionnelle globale et la santé mentale soient les seuls antécédents directs de l'implication organisationnelle. Ces deux facteurs jouent un rôle médiateur entre tous les autres antécédents évoqués dans cette étude (les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'emploi, les expériences de travail, les caractéristiques liées au rôle) et l'implication organisationnelle.

Bien que Mathieu et Hamel (1989) aient suggéré, entre autres, les caractéristiques de l'emploi et celles liées au rôle comme facteurs impactant l'implication organisationnelle, plus d'attention est nécessaire pour une meilleure compréhension de la manière dont ces deux antécédents contribuent à la construction de l'implication des salariés au travail.

2.2. L'importance du rôle et de l'emploi

L'étude menée par Mathieu et Hamel (1989) évoque notamment les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'emploi, les expériences de travail et les caractéristiques liées au rôle comme antécédents de l'implication organisationnelle. Comme nous avons mis l'accent précédemment sur les caractéristiques personnelles ainsi que sur les expériences de travail, une immersion dans les caractéristiques liées au rôle et celles de l'emploi semble nécessaire.

2.2.1. Conflits de rôle(s)

Colarelli et Bishop (1990) se sont focalisés sur les antécédents de l'implication dans la carrière, cible moins étudiée que l'organisation.

Deux groupes d'antécédents de l'implication dans la carrière ont été suggérés par Colarelli et Bishop (1990), à savoir les caractéristiques personnelles et situationnelles. Dans le cadre des

caractéristiques personnelles, les auteurs ont identifié des facteurs qui peuvent influencer l'implication dans la carrière, comme l'âge, le locus de contrôle, la socialisation et les années d'éducation.

Selon les auteurs, plus le salarié est âgé, plus son implication s'accroît (jusqu'à sa retraite, dans la plupart du temps). En effet, plus le salarié est âgé, plus son identité professionnelle se solidifie. Les auteurs ont expliqué cela en affirmant que plus le salarié est âgé et plus il a dépensé du temps, des efforts et d'autres ressources pour sa carrière, plus il devient impliqué dans cette celle-ci. Une autre explication est que plus le salarié est âgé et installé dans sa carrière, plus il rejette les autres options de carrière : il n'a plus assez de temps pour se préparer pour une nouvelle carrière (Colarelli et Bishop, 1990).

En ce qui concerne le locus de contrôle, les auteurs ont noté qu'il est assez important d'avoir un sens des responsabilités pour développer ses propres objectifs de carrière. Ainsi, les personnes ayant un locus de contrôle interne sont susceptibles de se tourner vers elles-mêmes, tandis que les personnes ayant un locus de contrôle externe se tournent plutôt vers les autres pour construire leur carrière. Colarelli et Bishop (1990) ont proposé que les personnes ayant un locus de contrôle interne sont moins conformes et qu'elles se fixent des objectifs plus ambitieux que les personnes ayant un locus de contrôle externe, ce qui les rend plus efficaces dans leur carrière. Pour conclure, une corrélation positive existe entre le locus de contrôle interne et l'implication dans la carrière. Les auteurs ont finalement noté que la relation entre le locus de contrôle interne et l'implication dans la carrière peut être bi-directionnelle dans la mesure où plus la personne est impliquée, plus son sens de l'intériorité et de la responsabilité augmente.

Finalement, Colarelli et Bishop (1990) définissent les années d'éducation comme variable personnelle reflétant la socialisation. Bien que l'éducation existe essentiellement pour développer des connaissances et des compétences, elle aide également à transmettre des valeurs et à façonner les identités professionnelles. Elle participe donc à la socialisation. En effet, selon les auteurs, l'éducation est une forme courante de socialisation professionnelle. Les expériences de socialisation sont d'une grande importance pour développer et maintenir l'implication dans la carrière à travers la construction de l'identité professionnelle, des objectifs et des valeurs d'une personne. Cela permet à l'individu d'être mieux ancré dans une carrière particulière, malgré l'existence d'autres options de carrière.

Le deuxième groupe d'antécédents de l'implication dans la carrière suggéré par Colarelli et Bishop (1990) est celui des caractéristiques situationnelles. Dans le cadre de ces caractéristiques, les auteurs ont identifié des facteurs qui peuvent influencer l'implication dans la carrière, comme le mentor, l'ambiguïté et le conflit de rôle et le conflit inter-rôles.

Selon les auteurs, la présence d'un mentor aide non seulement au développement de la carrière, mais aussi au développement psychologique. Un mentor peut aider son protégé à progresser dans sa carrière à travers le parrainage, l'encadrement ou des missions stimulantes. En outre, il peut également l'aider sur le plan psychologique à travers des modèles de rôles, des conseils, un soutien psychologique ou de l'amitié. Les fonctions du mentor favorisent l'implication des salariés dans leur carrière.

En ce qui concerne le deuxième facteur, Colarelli et Bishop (1990) ont affirmé qu'en cas d'ambiguïté (l'individu ne sait pas quelle tâche accomplir) ou de conflit de rôle (l'individu fait face à des exigences de rôle incompatibles), l'implication dans la carrière diminue. Autrement dit, une corrélation négative existe entre l'ambiguïté et le conflit de rôle (variables indépendantes), et l'implication dans la carrière (variable dépendante). Les auteurs ont expliqué cela par le fait que l'implication dans la carrière nécessite une concentration d'énergie, alors qu'en cas d'ambiguïté ou de conflit de rôle cette énergie est dispersée dans un environnement de travail confus.

Finalement, le conflit inter-rôles implique des exigences incompatibles provenant de différentes sphères de la vie, par exemple les rôles familiaux et professionnels (Colarelli et Bishop, 1990). Plus le conflit entre les rôles est important, plus la distraction augmente, plus l'implication dans la carrière diminue.

Pour conclure, l'âge, le locus de contrôle interne, les années d'étude et le fait d'avoir un mentor ont une corrélation positive avec l'implication dans la carrière. Tandis que l'ambiguïté, les conflits de rôle et les conflits inter-rôles ont une corrélation négative avec l'implication dans la carrière.

Les états de rôles ont été également étudiés par Mathieu et Zajac (1990). Ces derniers ont créé un modèle dans lequel ils ont classé les antécédents, les corrélats et les conséquences de l'implication organisationnelle (figure 7). Dans ce chapitre, nous nous concentrons uniquement sur les antécédents de l'implication organisationnelle qui sont les caractéristiques personnelles, les

états de rôles, les caractéristiques de l'emploi, les relations entre le leader et les salariés et les caractéristiques organisationnelles.

Parmi les caractéristiques personnelles, Mathieu et Zajac (1990) ont identifié l'âge, le genre, l'éducation, le statut marital, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'organisation, la compétence personnelle perçue, la capacité, le salaire, l'éthique de travail protestante et le niveau de l'emploi. Les auteurs ont noté qu'il est impossible de distinguer l'impact de chacun des caractéristiques personnelles suivantes : l'âge, l'ancienneté et le niveau de l'emploi ; puisqu'ils évoluent souvent de façon concomitante. Ainsi, dans un contexte d'avancement dans une organisation, les travailleurs âgés sont ceux qui ont une ancienneté plus importante et qui occupent des postes plus élevés hiérarchiquement que les employés plus jeunes, nouvellement recrutés. C'est pour cette raison que les auteurs préfèrent étudier ces trois facteurs ensemble en les considérant comme un processus général de progression de carrière plutôt que se concentrer sur l'influence de chaque facteur de façon isolée.

En ce qui concerne les états de rôles, Mathieu et Zajac (1990) ont identifié l'ambiguïté, les conflits et la surcharge de rôle. Nous pouvons constater qu'il s'agit majoritairement des facteurs capables d'influencer l'implication identifiés dans l'étude menée par Colarelli et Bishop (1990).

Au regard des caractéristiques de l'emploi, Mathieu et Zajac (1990) ont repéré la variété des compétences, l'autonomie dans les tâches, le défi et le périmètre de l'emploi. Selon les auteurs, une perception satisfaisante de l'emploi entraîne une meilleure implication organisationnelle.

Finalement, pour les caractéristiques organisationnelles, Mathieu et Zajac (1990) ont identifié la taille de l'organisation et son degré de centralisation comme des facteurs qui sont susceptibles d'influer sur l'implication organisationnelle des salariés. Les auteurs ont noté que généralement les corrélations entre les caractéristiques organisationnelles et l'implication sont plutôt faibles. En effet, les facteurs organisationnels comme la taille de l'entreprise et la centralisation sont des variables distales qui affectent plutôt la nature des relations de groupe qui, à son tour, influence l'implication organisationnelle. La corrélation entre les caractéristiques organisationnelles et l'implication est plutôt indirecte.

Le modèle proposé par Mathieu et Zajac (1990) fait apparaître plusieurs antécédents de l'implication organisationnelle. En ajoutant ces antécédents à ceux que nous avons pu voir dans les parties précédentes, nous obtenons un large répertoire des antécédents situationnels et attitudinaux.

2.2.2. Antécédents situationnels et attitudinaux

Dans le but de proposer une distinction claire entre les antécédents situationnels et attitudinaux de l'implication professionnelle, Aryee *et al.* (1994) ont étudié les besoins des salariés sur plusieurs stades de leur carrière. À la différence de Buchanan (1974), Aryee *et al.* (1994) se réfèrent aux travaux de Super (1957) pour définir les différents stades de carrière. Ces derniers ont identifié quatre stades de carrière : (1) essai ; (2) stabilisation ; (3) maintenance ; (4) déclin. L'étude menée par Aryee *et al.* (1994) se focalise sur les trois premiers stades de carrière.

Chaque stade de carrière se caractérise par un groupe de besoins, de valeurs et de préoccupations professionnelles différentes. Au stade de l'essai, les salariés ont besoin d'acquérir un sentiment de maîtrise et d'être acceptés par les collègues. Le salarié, à ce stade, a un rôle d'apprenti. Au stade de la stabilisation, les salariés ont plutôt un sentiment d'indépendance et de compétence et ils deviennent préoccupés par l'avancement de leur carrière. Au stade de maintenance, les salariés sont bien installés dans leur carrière et possèdent des capacités importantes. À ce stade, ils deviennent moins intéressés par une promotion. Toutefois, ils développent le désir de devenir mentors.

Sur la base de ces trois stades, Aryee *et al.* (1994) suggèrent trois facteurs situationnels et deux facteurs attitudinaux qui peuvent être considérés comme des prédicteurs de l'implication

professionnelle. Dans leur étude, les auteurs ont présenté le stade dans lequel chacun des cinq facteurs prédicteurs est le plus pertinent.

Pour ce qui concerne les variables situationnelles, Aryee *et al.* (1994) ont constaté que les caractéristiques de l'emploi et l'utilité attendue de l'emploi actuel sont toutes les deux positivement liées à l'implication professionnelle à travers tous les stades de carrière. Cependant, le soutien du responsable hiérarchique est positivement lié à l'implication au cours des stades de stabilisation et de maintenance, mais pas lors du stade de l'essai, contrairement à ce qui était prévu. En effet, en se référant aux travaux de Colarelli et Bishop (1990), on s'attend à ce que le soutien du superviseur, surtout le mentorat, soit plus pertinent au stade d'essai puisque c'est là où les salariés nouvellement recrutés ont besoin de davantage d'apprentissage. Parmi les variables situationnelles, Aryee *et al.* (1994) affirment que l'utilité attendue de l'emploi actuel est un meilleur prédicteur de l'implication professionnelle que les caractéristiques de l'emploi.

En ce qui concerne les variables attitudinales, les auteurs ont identifié l'implication organisationnelle, qui est positivement liée à l'implication professionnelle lors du stade de maintenance. Ils ont également identifié la satisfaction professionnelle qui est positivement liée à l'implication professionnelle au cours du stade de la stabilisation. Aryee *et al.* (1994) ont noté que l'implication organisationnelle ainsi que la satisfaction professionnelle ont, toutes les deux, une influence faible sur l'implication professionnelle, par rapport aux variables situationnelles. Étudier ces dernières est ainsi intéressant. En ce sens, un focus sur les variables organisationnelles, parfois englobées dans les variables situationnelles (DeCotiis et Summers, 1987) semble nécessaire.

3. Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels sont parfois jugés moins proches (variables distales) du point de vue des salariés que les autres facteurs personnels et ceux en lien avec l'emploi et le rôle (Mathieu et Hamel, 1989). Cependant, ils regroupent des sous-facteurs ayant une influence significative sur l'implication des salariés au travail.

3.1. Les conditions de travail

Les conditions de travail sont considérées comme l'un des antécédents de l'implication les plus intéressants à étudier, compte tenu du secteur que nous avons choisi pour cette recherche. En

effet, elles présentent un large éventail de sous-facteurs comme les horaires de travail en shift, en coupure ou de nuit, ou encore l'organisation du travail. Chacun de ces sous-facteurs est susceptible d'influencer l'implication des salariés au travail.

De façon globale, le secteur de l'hôtellerie-restauration se caractérise, comparativement aux autres secteurs, par des conditions de travail plus défavorables : horaires atypiques et coupures complexifient notamment l'équilibre travail-famille et expliquent pour partie une plus faible satisfaction à l'égard des conditions de travail (Charles-Pauvers, 2019). En plus de ces conditions défavorables, le secteur se caractérise par un travail moins autonome et plus exigeant, ainsi que par plus de discriminations constatées. Les pratiques RH y sont moins développées en comparaison à d'autres secteurs d'activités (Charles-Pauvers, 2019). En effet, selon cette même auteure, plusieurs enquêtes ont montré le caractère instable de ce secteur qui se distingue non seulement par un taux de turnover qui est deux à trois fois plus élevé qu'ailleurs, mais aussi par une ancienneté particulièrement faible : « seuls deux tiers des salariés sont dans leur emploi depuis plus d'un an » (Charles-Pauvers, 2019, p.63).

Ce secteur se caractérise aussi par l'importance du travail occasionnel qui évolue de façon continue. Selon une étude de la DARES menée en mai 2021 sur l'évolution du taux des contrats courts en hôtellerie-restauration, le nombre d'embauches en CDD de moins d'un mois a augmenté de 161 % et celui en intérim de 32 %, sur la période allant de 2000 jusqu'à 2016. Sur cette même période, le nombre d'embauches en CDI ou CDD de plus d'un mois n'a évolué que de 15 % (Alberola *et al.*, 2021).

3.1.1. Un accent sur le travail occasionnel

Lowry *et al.* (2002) ont examiné les effets des arrangements de travail occasionnels sur l'implication des salariés dans le secteur de l'hôtellerie dans un contexte Australien. Selon les auteurs, un salarié occasionnel est un salarié employé à titre temporaire, selon les besoins de l'employeur. Lowry *et al.* (2002) ont noté que les niveaux d'implication diffèrent d'un salarié occasionnel à un autre selon leur perception des facteurs de contexte du travail, à savoir les conditions de travail.

Bien que le travail occasionnel puisse être avantageux non seulement pour les organisations (pour des raisons d'économies et de flexibilité), mais aussi pour les salariés occasionnels (style de

vie, liberté de choisir quand et où travailler), le salarié occasionnel reçoit moins de bénéfices par rapport à un salarié permanent. En effet, un salarié occasionnel a moins de formation continue, moins de sécurité d'emploi, moins de perspectives de promotion, moins et peu d'avantages organisationnels. Tous ces facteurs affectent négativement leur implication (Lowry *et al.*, 2002).

Dans le but d'améliorer l'implication des salariés occasionnels, l'organisation doit reconnaître leurs contributions, tout en les aidant à maximiser leur potentiel grâce à l'autonomisation, au feedback juste et approprié sur leur performance, à la formation et au développement de carrière (Lowry *et al.*, 2002).

Pour s'impliquer, les salariés doivent également percevoir qu'ils sont traités de façon juste.

3.1.2. Discrimination et justice organisationnelle

Toujours dans le cadre de l'étude des antécédents organisationnels, Foley *et al.* (2005) ont noté que la discrimination de genre perçue et la justice organisationnelle sont des prédicteurs de l'implication organisationnelle des salariés. Les auteurs ont ainsi identifié deux formes d'injustice organisationnelle : l'injustice procédurale et l'injustice distributive. L'injustice procédurale fait référence à l'équité des moyens utilisés pour déterminer les rétributions organisationnelles. L'injustice distributive, quant à elle, est fondée sur la théorie de l'équité (Adams, 1963) selon laquelle les individus perçoivent que les rétributions sont justes si elles sont équilibrées par rapport à leurs contributions individuelles. La discrimination de genre perçue correspond quant à elle à la perception par les individus appartenant à un genre spécifique d'un traitement défavorable par rapport aux autres (Exemple : salaire inférieur ou absence de promotion).

Les résultats de cette étude montrent que la discrimination de genre perçue entraîne une diminution de l'implication organisationnelle. Il s'avère que les salariés qui ont vécu une discrimination sont moins susceptibles de choisir la même carrière s'ils pouvaient tout recommencer. En outre, la justice procédurale et distributive sont, toutes les deux, positivement liées à l'implication organisationnelle. Foley *et al.* (2005) ont également trouvé que suite à une discrimination de genre, l'implication organisationnelle des femmes est influencée plus que celle des hommes. Tandis que face à une injustice organisationnelle, l'implication organisationnelle des hommes est influencée plus facilement que celle des femmes.

Cette modération liée au genre a été également étudiée par une partie de la même équipe de chercheurs, quelques années plus tard : Peng *et al.* (2009) qui ont mené une étude dont l'objectif était d'identifier les différences d'implication au travail entre les salariés Chinois, femmes et hommes. À cet effet, ils ont suggéré des antécédents de l'implication, et ont ensuite essayé d'analyser la différence d'influence de ces antécédents sur les femmes et les hommes.

Dans le cadre de leur étude, Peng *et al.* (2009) ont repéré les antécédents suivants de l'implication affective dans l'organisation :

1. Les caractéristiques motivationnelles de l'emploi
2. La discrimination perçue entre les genres
3. L'échange entre le leader et le membre
4. La justice distributive

Les auteurs ont trouvé que tous ces facteurs affectent positivement l'implication, à l'exception de la discrimination perçue entre les genres.

Les résultats de cette étude montrent que les femmes ont des niveaux d'implication affective dans l'organisation moins importants que ceux des hommes. Cela est dû au fait que les femmes salariées perçoivent plus de discrimination sexuelle au travail et sont souvent affectées à des tâches moins intéressantes. Les raisons principales sont donc le contenu de l'emploi et les conditions de travail qui peuvent englober les quatre facteurs évoqués plus haut.

Peng *et al.* (2009) ont expliqué le fait que les femmes sont moins impliquées que les hommes, par le fait que seules les femmes ont de mauvaises conditions de travail. En revanche, si les femmes et les hommes ont les mêmes mauvaises conditions de travail, l'implication des hommes va être plus influencée parce qu'ils ne s'attendent pas à ce qu'ils subissent ce genre de conditions de travail. De leur côté, les femmes sont habituées à ces conditions et elles ont donc internalisé l'idée qu'elles ne méritent pas les mêmes bonnes conditions de travail que leurs collègues masculins (par exemple en matière de rémunération). Cela fait que l'implication des femmes est moins impactée par ces mauvaises conditions.

A la différence du genre, antécédent controversé de l'implication car souvent lié à d'autres facteurs situationnels, la socialisation organisationnelle est un antécédent clairement identifié dans la littérature.

3.2.La socialisation organisationnelle

Le processus de développement de l'implication des salariés commence très tôt dans l'organisation par le biais de la socialisation des salariés nouvellement recrutés. Ces derniers, en essayant de s'adapter à leur nouvel environnement de travail, développeront une implication.

3.2.1. Gérer les domaines non-professionnels

Dans le cadre de la théorie du débordement, Cohen (1995) a étudié l'influence que les domaines non-professionnels peuvent avoir sur l'implication. En effet, les domaines non-professionnels (la famille en particulier) peuvent générer des pressions sur l'individu qui peuvent déborder sur ses domaines professionnels (l'entreprise où il travaille). Face aux pressions créées par le domaine non-professionnel, des réponses personnelles et/ou organisationnelles peuvent avoir lieu. En effet, une personne qui peut gérer efficacement sa vie non-professionnelle, sera capable de gérer sa vie professionnelle. Dans le cas contraire, sa vie non-professionnelle débordera sur sa vie professionnelle, créant ainsi une situation compliquée à gérer. En outre, des réponses organisationnelles existent également face aux pressions de la vie non-professionnelle du salarié. La première réponse organisationnelle est basée sur la séparation du monde du travail et du non-travail. Dans ce cas, l'employeur s'attend à ce que le salarié laisse toutes ses préoccupations du non-travail à la porte de l'entreprise. La deuxième réponse organisationnelle est basée sur l'intégration. Dans ce cas, l'employeur se soucie non seulement du domaine professionnel de son salarié, mais aussi du domaine non-professionnel, en partie bien sûr.

Un effet d'interaction existe entre les réponses personnelles et organisationnelles. En effet, la relation entre le domaine non-professionnel et la stratégie d'adaptation personnelle fonctionne différemment lorsque l'organisation prend en charge les domaines non-professionnels du salarié par rapport au cas où elle ne le fait pas (Cohen, 1995). Si un salarié se soucie de son domaine non-professionnel et qu'il trouve que son organisation le soutient, son implication augmente. Tandis que s'il trouve que son organisation ne le soutient pas, son implication diminue.

Dans le but d'améliorer l'implication de ses salariés, l'organisation doit comprendre, respecter et essayer de satisfaire les besoins de leurs domaines non-professionnels. Cela peut se faire à travers un processus de socialisation organisationnelle. Autrement dit, le dirigeant doit suffisamment se socialiser avec ses salariés pour qu'il puisse les aider en cas de besoin, sur le plan professionnel comme sur le plan non-professionnel.

3.2.2. Socialiser les salariés au travail

Ce même auteur a mené une étude, 15 années plus tard, sur le même sujet de la socialisation organisationnelle (Cohen et Veled-Hecht, 2010). Cette fois-ci la socialisation a pour cible les salariés, pas les dirigeants. Dans leur article, les auteurs essaient d'étudier l'influence de la socialisation organisationnelle des salariés sur leur implication au travail.

Contrairement aux autres antécédents de l'implication au travail, la socialisation est considérée comme spécifique dans la mesure où elle prend place au tout début de l'activité professionnelle. L'organisation peut ainsi commencer à construire les conditions de l'implication de ses salariés dès leur recrutement. Cohen et Veled-Hecht (2010) ont ainsi noté l'impact positif que la socialisation organisationnelle des salariés a sur leur implication au travail et le fait qu'elle est susceptible de perdurer, quelles que soient leurs expériences ultérieures.

Par conséquent, non seulement l'organisation doit offrir à ses salariés un traitement équitable et de bonnes conditions de travail, mais elle doit aussi leur préparer un programme organisationnel bien planifié, conçu pour aider les nouveaux salariés à se socialiser.

4. Les antécédents de la perte d'implication

En lien avec notre question de recherche portant sur l'analyse du processus de perte d'implication, nous allons dans cette section questionner l'existence d'antécédents spécifiques à ce phénomène. A la lumière des travaux initiaux de Klein *et al.* (2017) sur le concept émergent de perte d'implication, il semble en effet exister des antécédents propres à la perte d'implication qui co-existent avec les facteurs influençant l'implication. Néanmoins, les recherches plus récentes de ce même auteur avec d'autres chercheurs (Klein *et al.* 2021) sur l'implication vont dans le sens d'une approche intégrative de ces facteurs, les antécédents de la perte d'implication étant les mêmes que ceux de l'implication mais en négatif.

4.1. Le modèle initial du processus de perte d'implication

Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre 1, les auteurs Klein *et al.* (2017) ont proposé un nouveau construit distinct de celui d'implication, qu'ils ont nommé « implication passée ». Cette dernière est définie comme « *une implication que les employés avaient auparavant mais qu'ils n'ont plus* » (p. 331)¹³.

L'implication passée se produit probablement de diverses manières et pour plusieurs raisons. Elle peut soit s'affaiblir progressivement au fur et à mesure de l'évolution des perceptions et des attentes de la personne, soit prendre fin brusquement à la suite d'un événement soudain. Dans les deux cas, la personne en question éprouve une implication passée qui résulte du fait que le lien d'implication n'existe plus. Ce dernier peut ne plus exister soit à cause de facteurs dits intra-individuels comme le changement des valeurs personnelles, soit à cause de facteurs dits externes comme le recrutement d'un nouveau responsable hiérarchique.

En outre, comme nous l'avons noté précédemment, Klein *et al.* (2017) affirment qu'une implication passée - quel que soit son mode de survenue, à savoir un affaiblissement progressif ou une fin soudaine, et quels que soient ses antécédents, à savoir des facteurs intra-individuels ou des facteurs externes - peut être positive ou négative pour la personne en question.

Pour mieux préciser leur propos, Klein *et al.* (2017) ont élaboré le modèle initial de processus d'implication passée (figure 8). Ce modèle présente les antécédents de l'implication passée, ainsi que ses conséquences sur l'individu, les groupes et les organisations.

¹³ La citation dans la langue originale : « *commitment employees used to, but no longer have* » (Klein *et al.* 2017, p. 331)

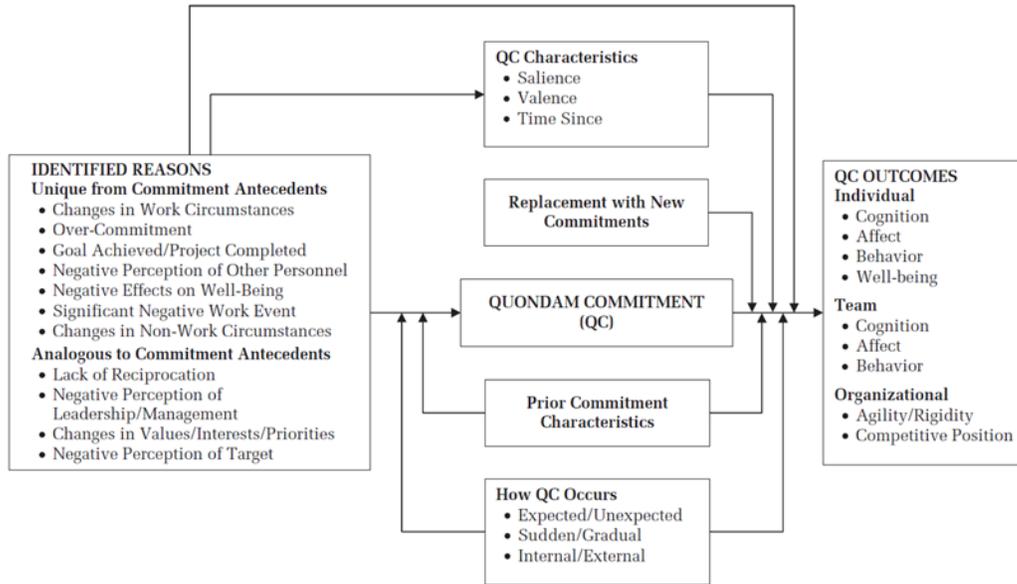


Figure 8 - Le modèle initial de processus d'implication passée (Klein et al., 2017, p. 349)

Analysons le modèle (figure 8) de gauche à droite : nous visualisons tout d'abord les antécédents de l'implication passée identifiés à travers l'étude effectuée par Klein *et al.* (2017). Ces auteurs ont classé ces antécédents en deux catégories distinctes. La première correspond aux antécédents qui sont différents de ceux à l'origine de l'implication. La seconde catégorie correspond aux antécédents qui sont similaires à ceux de l'implication.

Certains antécédents sont donc identiques à ceux identifiés précédemment, notamment par Klein *et al.* (2012), comme antécédents favorisant l'implication mais de manière opposée pour caractériser la perception négative de ces facteurs par les salariés. Ainsi sont identifiés dans cette catégorie les antécédents suivants entraînant la perte de l'implication : l'absence de réciprocité (versus l'obligation ressentie de réciprocité), la perception négative du management (versus le soutien organisationnel et du management), le changement dans les valeurs, intérêts et priorités (versus la congruence des valeurs) et la perception négative des différentes cibles (versus un affect positif envers ces cibles).

D'autres antécédents apparaissent dans ce modèle comme spécifiques à la perte d'implication. La grande majorité d'entre eux sont liés au contexte professionnel : les changements dans les conditions de travail qui rendent l'implication difficile, voire impossible, la sur-implication qui consiste à avoir trop de liens d'implication concurrents ou à manquer de temps

pour se consacrer à une cible, la fin d'un projet, la perception négative des autres salariés, notamment lorsqu'ils ne sont pas impliqués comme attendu, les effets négatifs sur le bien-être psychologique ou physique, un important évènement professionnel négatif, comme le décès d'un collègue de travail. Un des antécédents apparaît lié à l'individu lui-même car il s'agit des changements intervenus dans sa situation personnelle tels que des problèmes de santé ou encore le déménagement du conjoint.

Cette distinction entre les antécédents communs à l'implication et sa perte et les facteurs spécifiques à la perte d'implication nous semble potentiellement source de confusion, notamment en ce qui concerne la perception négative des différentes cibles. En effet, quand cette perception concerne les autres salariés, elle est considérée comme un antécédent spécifique mais lorsqu'elle porte sur le management ou les autres cibles (organisation, clients, ...) elle est classée par les auteurs comme un antécédent analogue. Cette différenciation s'avère ainsi peu opérationnelle pour analyser de façon claire les antécédents de la perte d'implication. Elle est d'ailleurs dépassée dans les travaux plus récents de Klein *et al.* (2021), comme nous le verrons dans la section suivante.

Les auteurs affirment que les antécédents de l'implication passée peuvent modérer le lien entre l'implication passée et ses conséquences. Les caractéristiques de l'implication antérieure et la manière dont l'implication passée est survenue sont considérées comme des modérateurs non seulement du lien entre les antécédents et l'implication passée, mais aussi du lien entre l'implication passée et ses conséquences. Klein *et al.* (2017) proposent également que le lien entre l'implication passée et ses conséquences puisse être modéré par les caractéristiques de celle-ci, ainsi que par le remplacement d'une implication antérieure par de nouveaux liens d'implication. Dans l'encadré situé sur la droite du modèle, Klein *et al.* (2017) identifient les conséquences qu'une implication passée peut avoir sur la personne, le groupe et l'organisation. Nous reviendrons sur les conséquences de l'implication dans le chapitre suivant.

4.2. Une approche intégrative et dynamique des antécédents de l'implication et de sa perte

Afin de réévaluer et d'améliorer leur compréhension de l'implication des salariés au travail dans les organisations contemporaines, Klein *et al.* ont mené une nouvelle étude, cette fois-ci à méthode mixte (Klein *et al.*, 2021). La recherche a été inspirée par les changements intervenus dans la nature de l'emploi

et des organisations depuis les origines de la recherche sur l'implication. Ces changements ont incité certains chercheurs à remettre en question la pertinence du concept d'implication et l'applicabilité des modèles existants au sein des lieux de travail actuels.

Dans le cadre d'enquêtes ouvertes, ils ont en effet demandé à 712 employés d'expliquer pourquoi ils s'impliquent envers diverses cibles liées au travail (organisation, collègue, objectif de l'organisation et profession). Ils ont ensuite comparé ces explications aux modèles d'implication déjà existants et examiné comment les explications variaient en fonction des cibles d'implication. Enfin, ils ont examiné la relation entre ces explications et la force de l'implication envers lesdites cibles. Leurs résultats indiquent que de nombreux facteurs des modèles d'implication existants sont toujours pertinents (par exemple, l'échange social), mais que d'autres aspects de ces modèles n'ont pas été mentionnés par les participants (par exemple, la concurrence) ou l'ont été très rarement (par exemple, l'absence de choix). Plus important encore, certaines explications actuelles (par exemple, l'altruisme) ne sont pas représentées dans les modèles existants. En outre, certaines explications ont été fournies plus ou moins souvent pour différentes cibles d'implication. A ce titre, l'échange social a été fourni plus fréquemment pour l'implication envers les collègues, mais moins fréquemment que prévu pour l'implication envers les objectifs de l'organisation. Enfin, les explications sont liées de manière différente à la force de l'implication : une implication plus forte est associée à l'échange social plutôt qu'à l'échange économique.

Si les résultats montrent bien que de nombreux facteurs précédemment identifiés sont toujours pertinents, tout en mettant en évidence les domaines dans lesquels les modèles existants ne correspondent pas aux explications des employés sur les raisons de leur implication, à aucun moment les chercheurs ne précisent si les antécédents discutés concernent uniquement l'implication mais aussi, sa perte. Nous ne pouvons que tenter de lire entre leurs lignes et déduire.

Aussi, nous remarquons que les auteurs ne reprennent pas l'idée de préciser qu'il s'agit d'antécédents de l'implication qui seraient distincts de ceux de la perte, comme cela est fait en 2017. Or en reprenant les antécédents uniques à la perte d'implication (Klein et al, 2017), il est possible de les associer ici aussi en creux, aux antécédents de l'implication listés dans la nouvelle recherche de 2021, comme nous le proposons dans le tableau n°6 ci-après.

Tableau 6 - la mise en correspondance des antécédents uniques (de nature professionnelle) à la perte d'implication avec les antécédents de l'implication tels que réévalués par Klein et al. en 2021.

Antécédents uniques, de nature professionnelle, de la perte d'implication	Mise en correspondance avec les antécédents de l'implication tels que réexaminés par Klein <i>et al.</i> en 2021 (en négatif)
Changes in Work Circumstances	Successful Target / Inspiring Target : <i>il n'est plus désirable pour un individu de s'associer à une cible car elle n'est plus « à succès » ou inspirante.</i>
Over-Commitment	Social Exchange. <i>Le sentiment d'avoir trop donné empêche chez l'individu, la poursuite de l'implication</i>
Goal Achieved / Project Completed	Social Exchange : l'échange prend fin. Il n'est plus à l'ordre du jour de recevoir ou de rendre.
Negative Effects on Well-being	Self-interest : l'implication nuit aux intérêts personnels (de bien-être) de l'individu qui choisit de se désimpliquer.
Significant Negative Work Event	Successful Target / Inspiring target ; Social Exchange, Self-interest : un changement significatif négatif dans le travail signifie la fin de l'attractivité d'une cible, l'arrêt de l'échange social ou la perception qu'il n'est plus dans l'intérêt personnel (lié au bien-être) de l'individu de continuer à s'impliquer

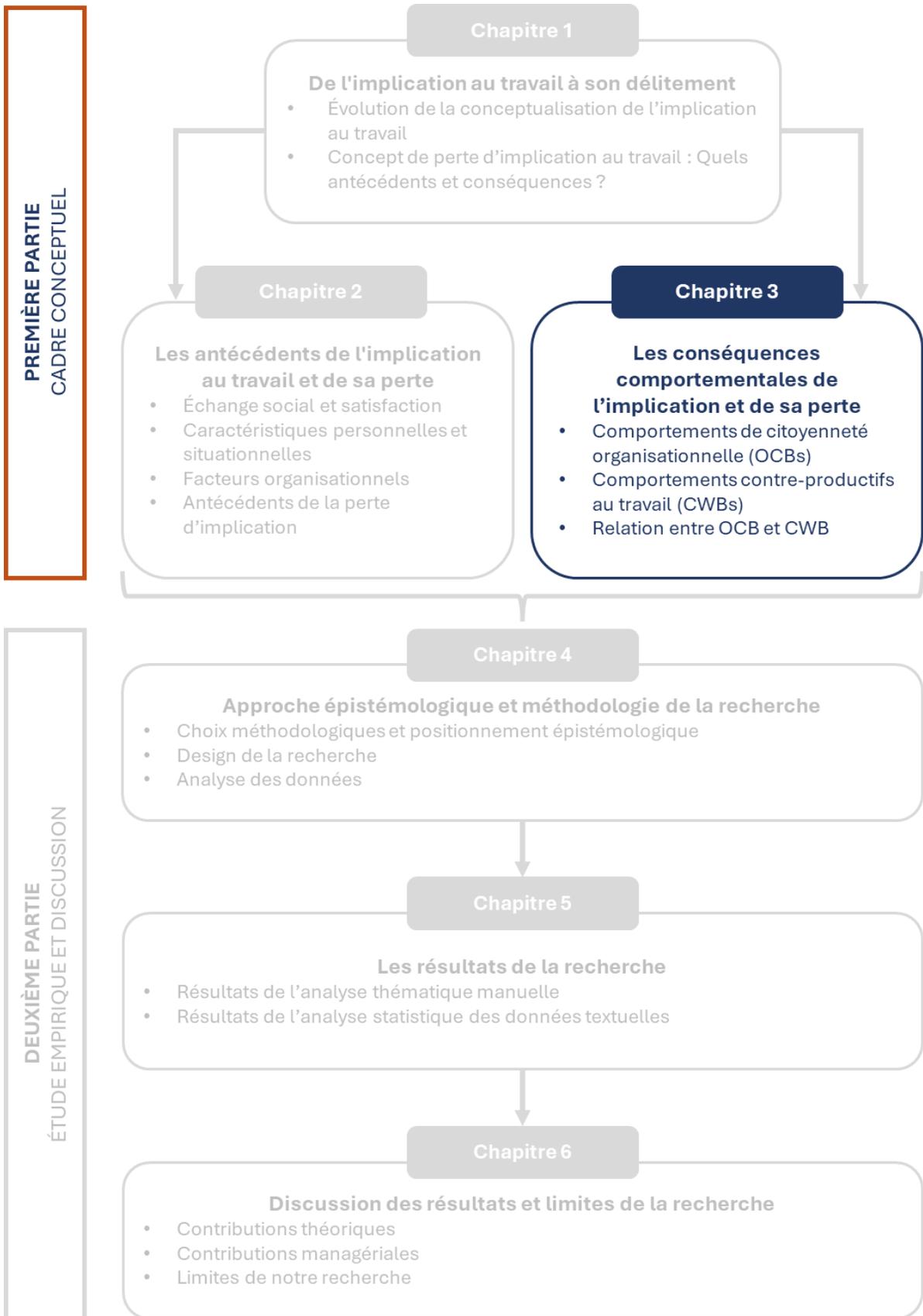
A partir de ces interprétations que nous proposons, nous justifions notre positionnement qui est de considérer les antécédents de la perte comme les mêmes que ceux de l'implication.

Conclusion

Pour pouvoir créer les conditions qui permettront aux salariés de s'impliquer, les dirigeants doivent identifier les antécédents de cette implication. Comme nous l'avons vu, un très grand

nombre d'antécédents ont été recensés dans la littérature. La plupart des études se sont focalisées sur ceux de l'implication organisationnelle et les plus rares études qui traitent des antécédents de l'implication envers d'autres cibles font souvent apparaître les mêmes catégories d'antécédents. Plus récemment, à l'aide d'une méthode mixte qui s'appuie sur la nouvelle définition de l'implication (Klein *et al.*, 2012), une étude a proposé un réexamen exploratoire des antécédents de l'implication identifiés dans les différents modèles (Klein *et al.*, 2021). Ce travail, qui repose sur des questions ouvertes posées à un échantillon de 712 salariés, a consisté à leur demander d'expliquer les raisons de leur implication envers diverses cibles de leur univers de travail (organisation, collègues, objectif organisationnel et profession). L'analyse de contenu des réponses a permis de faire ressortir 15 explications distinctes de l'implication au travail. Ces explications ont ensuite été comparées aux modèles bien connus dans la littérature, que nous avons évoqués dans ce chapitre. Les résultats soulignent que de nombreux facteurs précédemment identifiés dans les modèles d'implication existants (12 sur 15) sont toujours pertinents, en particulier l'échange social. Cependant, ils montrent aussi que d'autres aspects de ces modèles ont été mentionnés très rarement (par exemple, l'absence de choix). Plus important sans doute, certaines explications données par les répondants dans cette étude (par exemple, l'altruisme) ne sont pas représentées dans les modèles bien identifiés dans la littérature. En outre, certaines explications ont été fournies de façon plus ou moins fréquente en fonction de la cible d'implication. Par exemple, l'échange social a été cité plus fréquemment pour l'implication envers les collègues, mais moins fréquemment que prévu pour l'implication envers les objectifs organisationnels. Ces éléments nous renforcent dans l'idée qu'il est important d'avoir une approche multi-cible de l'implication, approche que nous avons retenue dans ce travail doctoral. Par ailleurs ils nous ont conduit à proposer une intégration des antécédents de l'implication et de ceux de sa perte.

Si les antécédents de l'implication mobilisent encore autant l'attention des chercheurs, c'est en raison des conséquences positives associées à l'implication au travail. Nous proposons de les aborder dans le chapitre suivant.



CHAPITRE 3 : LES CONSÉQUENCES COMPORTEMENTALES DE L'IMPLICATION ET DE SA PERTE

Introduction

Dans le champ du comportement organisationnel, deux concepts, initialement considérés comme opposés et indépendants, ont été étudiés parmi les conséquences comportementales de l'implication au travail. Le premier concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCBs "*Organizational Citizenship Behaviors*") et le second les comportements contre-productifs au travail (CWBs "*Counterproductive Work Behaviors*"). Les travaux ont ainsi longtemps distingué les "bons soldats" ("*good soldiers*") des "pommes pourries" ("*bad apples*") qui peuvent contaminer le tonneau ("*barrel*"). De façon plus subtile, les recherches actuelles soulignent que ce sont les mêmes personnes qui peuvent adopter ces deux comportements, un comportement citoyen antérieur pouvant créer une autorisation morale ("*moral license*") d'avoir, par la suite, un comportement contre-productif (Klotz et Bolino, 2013).

L'OCB et le CWB sont ainsi deux comportements largement étudiés dans la littérature. Plus précisément, leurs définitions, leurs articulations, leurs antécédents et conséquences constituent les préoccupations majeures des chercheurs. Parmi les antécédents, l'implication au travail peut entraîner des conséquences comportementales au niveau individuel. En effet, les comportements des salariés peuvent être impactés par le degré d'importance de leurs liens d'implication. Alors que les travaux de Becker (1960) ou encore de Porter *et al.* (1974) mettaient l'accent sur l'implication en tant que déterminant important de la fidélisation, O'Reilly et Chatman (1986) ont fait valoir qu'un lien de nature affective pouvait entraîner d'autres comportements, notamment le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ultérieurement, Meyer *et al.* (2002) ont confirmé une relation forte entre implication et OCB.

Dans cette thèse, nous chercherons à comprendre les conséquences potentielles d'une perte d'implication au travail, ce qui, à notre connaissance, n'a pas fait l'objet d'investigations approfondies à ce jour, compte tenu du caractère récent du concept d'implication passée ("*quondam commitment*", Klein *et al.*, 2017). Les salariés qui perdent leur lien d'implication

arrêtent-ils de se comporter en “bons soldats” au sein de leur organisation ? Cette perte les amène-t-elle à avoir des comportements contre-productifs ?

Nous chercherons dans ce chapitre à cerner le concept d’OCB, à le distinguer d’autres concepts proches, avant d’étudier les CWBs puis d’analyser les relations complexes qui articulent les comportements positifs et négatifs.

1. Vers une meilleure compréhension de l’OCB

L’implication au travail est considérée comme l’un des déterminants les plus importants du comportement de citoyenneté organisationnelle (Cohen et Keren, 2008). Un salarié impliqué au travail tend à adopter des comportements citoyens, tandis qu’un salarié moins impliqué manifeste moins d’OCBs. Comme mentionné auparavant (voir chapitre 2), parmi les antécédents de l’implication au travail, la perception de l’équité du responsable hiérarchique est d’une grande importance. Un salarié qui perçoit que son responsable le traite d’une manière équitable, rend la pareille (Konovsky et Pugh, 1994). Ce phénomène est expliqué par la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) qui fait appel à la théorie de l’échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005) selon laquelle, une personne qui reçoit une rétribution va ressentir l’obligation de la rendre par la suite. Organ (1988) suggère donc que la réciprocité des salariés entraîne probablement leur adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans le cadre d’une organisation, un salarié peut adopter plusieurs types de comportements jugés “positifs”, parmi lesquels nous pouvons identifier l’OCB. Nous caractériserons ce qui le distingue d’autres concepts proches, malgré certaines redondances conceptuelles.

1.1.Introduction de l’OCB dans la littérature

Introduit dans la littérature sous un autre nom, l’OCB est un type de comportement jugé nécessaire, car permettant de “fluidifier” le fonctionnement organisationnel. En 1964, l’OCB a été abordé sous le terme de “coopération” par Roethlisberger et Dickson. Les auteurs ont expliqué la coopération en faisant appel à son caractère altruiste, affirmant ainsi qu’un salarié qui s’engage dans une coopération est une personne altruiste. Ces premiers travaux conduiront Organ (1988) à proposer une définition de l’OCB qui repose non seulement sur la dimension altruiste du comportement suggérée par Roethlisberger et Dickson, mais aussi sur quatre autres dimensions.

Les travaux plus récents (Podsakoff *et al.*, 2000) confirmeront et étendront l'aspect multidimensionnel de ce concept.

1.1.1. Une coopération

Dans leur article sur la nature et les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle, Smith *et al.* (1983) ont commencé par définir ce que signifie un OCB selon Roethlisberger et Dickson (1964). Ces derniers utilisaient le terme "coopération" pour décrire les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ils ont bien fait la distinction entre la coopération et la productivité, affirmant que cette dernière est considérée comme relevant de l'organisation formelle, alors que la coopération, en revanche, fait référence à des actes qui serviraient davantage un objectif de maintenance de l'équilibre interne de l'organisation. Selon eux, la coopération comprenait donc des gestes qui révèlent l'adaptation individuelle aux besoins de travail des autres, tels que les collègues ou le directeur. La productivité fait référence aux tâches formellement demandées par l'organisation, alors que la coopération est considérée comme le produit des aspects informels de l'organisation.

Smith *et al.* (1983) se sont intéressés particulièrement à l'étude des OCBs du fait que ce sont des comportements qui ne peuvent pas être expliqués par les mêmes bases motivationnelles que celles qui incitent les gens à agir dans le cadre des exigences professionnelles contractuelles. Pour eux, ces actes ne sont pas exigés et échappent donc aux incitations ou aux sanctions habituelles. Étant conscients non seulement des avantages d'avoir des salariés adoptant des OCBs, mais aussi du fait qu'on ne peut pas les obliger à les adopter, les chercheurs manifestent un intérêt particulier à l'étude de ce genre de comportement et à la manière dont on peut le favoriser dans un contexte organisationnel.

A travers leur étude, Smith *et al.* (1983) ont expliqué que l'OCB est un comportement à caractère altruiste qui comporte des actes de charité spontanés envers des personnes spécifiques. C'est un comportement prosocial qui va au-delà des exigences formelles du rôle et qui peut contribuer davantage à la performance des autres qu'à la sienne, ce qui peut pousser l'individu à sacrifier une partie de sa performance ou de sa production individuelle immédiate. Venant s'ajouter à ce caractère altruiste d'autres dimensions de l'OCB permettront une conceptualisation

plus complète de ce comportement appelé aujourd'hui le comportement de citoyenneté organisationnelle.

1.1.2. Un concept multidimensionnel

Organ (1988) a été le premier à caractériser l'OCB en faisant référence au bon soldat ("*the good soldier*"). L'auteur a identifié le syndrome du bon soldat qui se manifeste pour le salarié par un engagement dans des comportements citoyens au sein de l'organisation où il travaille. Ainsi, Organ a défini l'OCB comme étant un « *comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel, et qui, dans son ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* » (Organ, 1988, p.4)¹⁴.

Cette même définition a été reprise dans les travaux ultérieurs de l'auteur (Organ *et al.*, 2005, p. 8). Par "discrétionnaire", Organ (1988) indique que le comportement, dans son contexte, ne relève pas d'une exigence formelle de la description de poste. En ce sens, le comportement implique un certain degré de choix personnel. La personne ne sera donc pas sanctionnée si elle choisit de ne pas adopter ce comportement, puisqu'il ne s'agit pas d'une obligation contractuelle envers l'organisme employeur. Ainsi, ce comportement ne sera pas non plus obligatoirement reconnu et rétribué par l'organisation. Cela nous amène à la deuxième partie de la définition de l'OCB proposée par Organ (1988), à savoir qu'un OCB doit être "non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel". En effet, un OCB n'est pas censé être adopté pour une récompense formellement promise. L'individu n'adopte pas un tel comportement parce qu'il sait préalablement qu'il aura systématiquement une récompense en contrepartie. Organ (1988) donne l'exemple d'un vendeur en magasin en disant que cette personne, dans le but de bien faire son travail, doit obligatoirement avoir un objectif minimal de ventes en magasin. Si elle atteint cet objectif, la personne recevra un salaire en conséquence. Si la personne décide de déployer plus d'efforts pour aller au-delà de cet objectif minimal et donc faire plus de ventes en magasin, ce comportement ne peut pas être considéré comme un OCB. Certes, c'est un comportement "discrétionnaire", puisqu'il révèle un choix personnel, et que faire moins d'efforts pour atteindre un niveau de ventes inférieur serait suffisant pour répondre aux exigences minimales

¹⁴ La citation dans la langue originale : "*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*". (Organ, 1988, p.4)

du poste. Cependant, dans la mesure où les ventes au-delà du niveau exigé donnent contractuellement droit à une rémunération plus élevée (une prime par exemple), ce comportement ne peut pas être considéré en tant qu'OCB puisque pour ce dernier la reconnaissance par le système formel n'est pas directe, explicite ou contractuellement promise. Pour mieux expliquer l'OCB selon cette perspective, l'auteur a donné l'exemple d'un vendeur en magasin qui va au-delà de la mission qui lui est confiée en vertu du contrat pour aider un client après la clôture réussie d'une transaction. Dans ce cas-là, il s'agit d'un OCB puisqu'il s'agit d'un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel. Il n'y avait pas de système de récompense formel qui garantissait une récompense à ce genre de comportement. Malgré cela, le vendeur s'est engagé dans ce comportement en fonction d'un choix personnel. C'est le même raisonnement pour le cas du vendeur qui va au-delà de son travail pour aider son collègue à résoudre un problème au travail. Un tel comportement peut certes aider le salarié à faire une bonne impression auprès de son responsable hiérarchique par exemple. Cette impression, à son tour, peut influencer la recommandation de ce responsable concernant une augmentation de salaire ou une promotion par exemple. Cela ne met pas en question le fait qu'il s'agisse bien dans ce cas d'un OCB. Pour Organ (1988), la distinction importante est que la récompense ne doit pas être garantie contractuellement par des politiques et des procédures formelles et que l'obtention d'une telle récompense doit être incertaine en termes d'existence, de délai et de forme. Autrement dit, la personne manifestant un OCB doit être incertaine par rapport au fait qu'elle recevra ou pas une récompense en contrepartie de son comportement. Elle doit également ne pas être sûre du délai après lequel elle sera éventuellement récompensée, ni de la nature de la récompense. Certes, la personne adoptant ce genre de comportement peut espérer que son comportement sera récompensé ou reconnu d'une manière vaguement définie, mais elle doit surtout ne pas s'attendre à ce que cette récompense se manifeste d'une manière spécifique, après une durée spécifique, comme c'est le cas des récompenses contractuellement garanties. La dernière précision importante d'Organ (1988) concernant la définition de l'OCB est que celui-ci "dans son ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation". Le terme "dans son ensemble" est très important puisque ce qui compte c'est l'effet cumulatif de l'OCB. De par la nature modeste des OCBs, la plupart de ces derniers, pris isolément, n'auraient pas d'impact sur la performance globale de l'organisation. C'est la somme des OCBs d'une personne ou des salariés d'un département qui peut favoriser le bon fonctionnement de l'organisation.

Organ (1988) a distingué cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle, à savoir l'altruisme, la courtoisie, l'esprit sportif, la conscience et la vertu civique. L'altruisme signifie l'entraide entre les individus qui travaillent ensemble, par exemple aider son collègue qui a une surcharge de travail ou aider la nouvelle recrue à mieux comprendre une tâche qui est complètement nouvelle pour elle. Il s'agit, en fait, des comportements qui montrent qu'une personne cherche à faire bénéficier un collègue de son aide, même à un coût absolu, (par exemple, pour aider son collègue, la personne a dû rester au travail deux heures de plus). La courtoisie englobe tous ces gestes qui aident à prévenir un problème au travail, par exemple prendre contact avec les gens avant de s'engager dans des actions qui les affecteront, avertir son responsable ou ses collègues des actions potentiellement menaçantes. L'esprit sportif, quant à lui, consiste à tolérer des inconvénients inévitables au travail sans se plaindre. Il s'agit d'éviter de se concentrer sur ce qui ne va pas au travail et de trouver le côté positif dans ce que fait l'organisation. La conscience est une tendance qui va bien au-delà des niveaux minimaux requis d'assiduité, de ponctualité et des questions connexes de maintenance interne. Finalement, la vertu civique est un investissement responsable et constructif dans la vie de l'organisation, par exemple exprimer des opinions, participer constructivement aux réunions, suggérer des solutions aux problèmes auxquels l'organisation fait face, participer à la prise de décisions, prendre des initiatives et garder un œil sur les questions plus vastes impliquant l'organisation. En 2000, dans une revue critique de la littérature théorique et empirique sur le concept d'OCB, Podsakoff *et al.* recenseront sept dimensions : (1) le comportement d'aide ("*helping behavior*") qui recouvre notamment l'altruisme et la courtoisie d'Organ ; (2) l'esprit sportif ("*sportsmanship*") ; (3) la loyauté organisationnelle ("*organizational loyalty*") ; (4) la conformité organisationnelle ("*organizational compliance*") ; (5) l'initiative individuelle ("*individual initiative*") qui recouvre la conscience au sens d'Organ ; (6) la vertu civique ("*civic virtue*") et enfin (7) le développement personnel ("*self-development*"). La loyauté organisationnelle consiste à promouvoir l'organisation à l'extérieur, à la protéger et à la défendre contre les menaces extérieures et à rester impliqué, même dans des conditions défavorables. La conformité organisationnelle fait référence à l'internalisation et à l'acceptation des règles de l'organisation, ce qui conduit à les respecter scrupuleusement, même sans surveillance de la hiérarchie. Quant au développement personnel, il regroupe tous les comportements volontaires des salariés cherchant à améliorer leurs connaissances et leurs compétences (Podsakoff *et al.*, 2000). Comme pour l'implication au travail,

les comportements citoyens peuvent être orientés vers des cibles spécifiques. La littérature (Williams et Anderson, 1991 ; Organ, 1997) distingue ainsi les OCB-I (“I” pour “*Individual*”) qui ont pour cible d’autres individus (par exemple, pour le comportement d’aide, la cible “collègues”) des OCB-O (“O” pour “*Organization*”) qui ciblent l’organisation dans son ensemble (par exemple pour la loyauté organisationnelle). L’OCB est donc un concept multidimensionnel et multi-cibles qu’il convient de distinguer d’autres construits proches.

1.2.OCB, performance contextuelle et comportement prosocial : quelles différences conceptuelles ?

Bien que des concepts plus ou moins similaires à l’OCB aient été introduits dans la littérature, l’OCB reste un construit distinctif et largement utilisé. Plusieurs chercheurs ont discuté de possibles redondances conceptuelles entre OCB et performance contextuelle, ou entre OCB et comportement prosocial. Nous aborderons ces débats dans les deux points suivants.

1.2.1. OCB et performance contextuelle

Adopter le terme OCB dans cette recherche a été un choix réfléchi par rapport à d’autres concepts présentant des similarités tel que la performance contextuelle. En effet, la performance contextuelle est un concept introduit dans la littérature par Borman et Motowidlo (1993). Ils définissent ce type de performance comme regroupant les « *comportements [qui] ne soutiennent pas tant le noyau technique lui-même mais plutôt l’environnement organisationnel, social et psychologique plus large dans lequel le noyau technique doit fonctionner* » (p.73)¹⁵. Ils ont proposé d’en examiner les spécificités par rapport à l’OCB conceptualisé par Organ et ses collègues dix ans plus tôt (Bateman et Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983). Ces deux concepts font référence à des éléments comportementaux relativement similaires. Cependant, ils révèlent des différences significatives qui justifient leur coexistence, ce qui peut aider à guider le choix d’adopter l’un ou l’autre. Doit-on retenir « comportement de citoyenneté organisationnel » ou bien « performance contextuelle » ? Motowidlo (2000) s’est posé la question dans son article qui vise

¹⁵ La citation dans la langue originale : « *behaviours [that] do not support the technical core itself so much as they support the broader organizational, social, and psychological environment in which the technical core must function* » (p.73).

à clarifier les différences entre ces deux concepts. La réponse apportée repose tout d'abord sur l'origine de chacun de ces deux concepts.

Selon Motowidlo (2000), le concept d'OCB est initialement né d'un intérêt pour les conséquences comportementales de la satisfaction au travail, considérée comme ayant des implications importantes pour l'efficacité organisationnelle (Bateman et Organ, 1983). L'OCB était défini comme étant le comportement que les managers voulaient que les subordonnés adoptent mais ne pouvaient pas leur demander d'adopter (Smith *et al.*, 1983).

De son côté, le concept de performance contextuelle a une origine très différente (Motowidlo, 2000). En effet, Borman et Motowidlo (1993) se préoccupaient du processus de sélection des employés. Ils voyaient que ce processus se base principalement sur les compétences et les capacités techniques des employés, tout en ignorant ou minimisant l'importance de leur savoir-être au travail. Ainsi, ils ont distingué deux types de performance : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche fait référence à des activités qui apparaissent dans les descriptions de postes officielles. Borman et Motowidlo (1993) remarquaient que ces activités sont d'une grande importance en raison de leur contribution sur le plan plutôt technique de l'organisation. Il s'agit des activités qui révèlent un savoir-faire qui influence le noyau technique de l'organisation de façon directe, à travers la mise en œuvre de pratiques et processus technologiques, ou indirectement, en lui fournissant les matériaux et les services nécessaires. Ce sont des activités qui sont en lien avec l'exécution technique de la tâche ce qui a amené Borman et Motowidlo (1993) à les qualifier de "performance dans la tâche". Selon eux, c'était la partie de la performance dominante dans les critères de sélection des salariés. Autrement dit, les auteurs notaient que les managers se basaient principalement sur la performance dans la tâche dans le cadre du processus de recherche et de sélection des salariés, ignorant ainsi la performance contextuelle. Cette dernière, quant à elle, fait référence aux activités telles que le bénévolat, la persévérance et l'entraide. Borman et Motowidlo (1993) soulignent toute l'importance de ce type d'activités sur le plan organisationnel puisqu'elles soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique de l'organisation doit fonctionner. Il s'agit des activités en lien avec le contexte du noyau technique, c'est pour cette raison que les auteurs l'ont appelée "performance contextuelle". Les comportements de performance contextuelle sont plutôt définis comme étant des comportements

bénéfiques à l'organisation en raison du soutien qu'ils offrent à l'environnement organisationnel, social et psychologique plus large dans lequel le noyau technique de l'organisation doit fonctionner (Borman et Motowidlo, 1993 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994) alors que la performance dans la tâche répond à un rôle prescrit.

Ainsi, les origines de ces deux concepts sont différentes. L'OCB a été conçu pour répondre aux questions en lien avec les conséquences comportementales de la satisfaction au travail (Bateman et Organ, 1983) et aux comportements que les managers souhaitent que les subordonnés adoptent mais ne peuvent pas leur demander d'adopter (Smith *et al.*, 1983) tandis que la performance contextuelle a été conçue pour répondre aux questions en lien avec la partie de la performance relativement négligée par les managers dans leur processus de recherche et de sélection des employés (Borman et Motowidlo, 1993). Il s'avère que les éléments comportementaux englobés par les deux concepts se chevauchent considérablement.

En raison de cette différence fondamentale dans l'origine des deux concepts, leurs définitions sont également distinctes. Bien que la performance contextuelle soit généralement discrétionnaire, Organ (1997) affirme que la performance contextuelle n'exige pas que le comportement soit extra-rôle ni qu'il ne soit pas récompensé (Motowidlo, 2000), ce qui n'est pas le cas pour l'OCB (Organ, 1988). Notons toutefois qu'Organ a précisé, en 1997, qu'il est préférable d'éviter toute référence à la notion d'extra-rôle dans la définition de l'OCB car ces comportements sont parfois considérés – par des observateurs ou par les répondants eux-mêmes – comme faisant partie de leur activité de travail.

Dans notre étude, nous retenons le concept d'OCB plutôt que celui de performance contextuelle puisque nous nous intéressons aux types de comportements discrétionnaires non directement ou explicitement reconnus par le système de récompense formel. Au-delà de partager l'avis d'Organ (1997, p. 91) sur le nom "performance contextuelle" que l'auteur trouvait "froid, gris et exsangue", nous avons opté pour le concept d'OCB afin de l'étudier en relation avec le concept opposé de CWB. C'est cette dernière raison qui nous a conduit également à écarter le concept de comportement prosocial.

1.2.2. OCB et comportement prosocial

Le comportement prosocial est un construit introduit dans la littérature par le psychologue anglais McDougall (1908). Selon lui, il s'agit d'un comportement perçu comme généralement bénéfique pour les autres. Dès lors, comment le différencier du concept d'OCB ?

Le caractère prosocial de l'OCB est mis en question par McNeely et Meglino (1994) qui font la distinction entre deux formes d'OCB (cf. la différence de cible entre OCB-I et OCB-O évoquée précédemment) : le premier est adopté pour aider des individus, tandis que le second est adopté pour aider l'organisation. Les auteurs constatent qu'un comportement prosocial peut être stimulé par des antécédents qui changent en fonction du bénéficiaire du comportement en question. Autrement dit, les antécédents qui entraînent un comportement prosocial adopté pour aider un individu sont différents de ceux qui entraînent un comportement prosocial adopté pour favoriser le bon fonctionnement de l'organisation dans sa globalité. McNeely et Meglino (1994) ont donc été les premiers à proposer la distinction entre un comportement prosocial envers d'autres individus et un comportement prosocial envers l'organisation.

McNeely et Meglino (1994) précisent que l'équité en matière de récompenses et de reconnaissance est un antécédent du comportement prosocial vis-à-vis de l'organisation, en raison de l'espoir d'obtenir une récompense ou de la reconnaissance en contrepartie. Pour ce qui concerne le comportement prosocial vis-à-vis d'autres individus, c'est l'empathie qui est identifiée comme facteur explicatif. Ces travaux suggèrent donc que les processus psychologiques qui sous-tendent le comportement prosocial sont différents selon le bénéficiaire de ce comportement.

Le caractère prosocial de l'OCB a été également questionné par Organ *et al.* (2005). En effet, ces auteurs affirment que la psychologie sociale du comportement prosocial n'est pas entièrement adéquate pour comprendre le comportement de citoyenneté organisationnel, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces auteurs perçoivent l'OCB en tant que comportement potentiellement impersonnel qui peut ne pas être expliqué par la motivation à aider une personne spécifique, mais plus généralement, à contribuer à l'efficacité d'une organisation. Organ *et al.* (2005) ont également mis l'accent sur le fait que l'aspect "organisationnel" du "comportement de citoyenneté organisationnel" est d'une grande importance. En effet, selon ces auteurs, une grande partie du travail sur le comportement prosocial concerne l'aide apportée à des étrangers dans des

épisodes plutôt ponctuels. La personne “altruiste” qui apporte de l’aide n’anticipe que peu ou pas d’interactions récurrentes avec la personne aidée. En revanche, l’OCB est un comportement qui se produit dans des contextes qui ont une structure et une continuité importantes telle qu’une organisation. Pour mieux expliquer leur propos, Organ et ses collègues ont donné quelques exemples intéressants pour mettre en avant cette différence : aider une personne sans abri aujourd’hui et aider un acheteur dans un centre commercial demain sont des comportements prosociaux altruistes dont les épisodes individuels d’aide ne sont pas liés à un même objectif. D’un autre côté, encadrer une nouvelle recrue aujourd’hui et faire des suggestions demain pour parvenir à une livraison à temps sont des comportements de citoyenneté organisationnelle (si la tâche est non-exigée formellement) liés entre eux dans le sens où ils ont tous les deux des effets constructifs sur le bon fonctionnement organisationnel.

Dans ce travail de recherche, nous retenons donc le concept d’OCB en distinguant les deux formes d’OCBs mises en avant par McNeely et Meglino (1994), à savoir l’OCB-I et l’OCB-O et nous nous intéressons aux comportements opposés, contre-productifs.

2. Les spécificités du CWB

À l’inverse de ce que nous avons pu voir dans la première partie de ce chapitre, la perte d’implication au travail pourrait contribuer à l’adoption d’un comportement contre-productif au travail (CWB “*Counterproductive Work Behavior*”). Lorsque les salariés se sentent déconnectés ou mécontents de leur travail, ils peuvent être plus enclins à adopter des comportements contre-productifs en guise de représailles ou pour exprimer leurs sentiments négatifs. Dans cette partie du chapitre 3, nous proposons la conceptualisation retenue du CWB tout en expliquant les raisons pour lesquelles un salarié peut adopter un tel comportement au travail.

2.1. Le développement d’un CWB

Le concept de CWB a été introduit puis développé par plusieurs chercheurs au fil du temps. Bien qu’il soit un peu compliqué d’identifier le ou la premier(e) chercheur(e) à l’origine de ce concept, vu que ce dernier est apparu dans la littérature sous d’autres termes également, plusieurs chercheurs ont contribué à son émergence et à son développement. Ci-après nous allons présenter leurs différentes contributions relatives à la définition conceptuelle et empirique du CWB.

2.1.1. Les 4P : Une typologie des CWBs

A la fin des années 1980, Hogan et Hogan (1989) ont conceptualisé le CWB en tant que forme de délinquance organisationnelle. Selon ces auteurs, les comportements contre-productifs tels que le vol, l'abus de drogues et d'alcool, le mensonge, l'insubordination, le vandalisme, le sabotage, l'absentéisme et les actions agressives ne sont que des éléments d'un syndrome plus vaste qu'ils appellent la délinquance organisationnelle. Ils ont précisément appelé cela un "syndrome" pour suggérer que les employés qui volent sont susceptibles d'adopter d'autres comportements délinquants.

Bien qu'elles n'aient pas utilisé le terme CWB, les recherches menées par Robinson et Bennett (1995) sur les « comportements déviants au travail » ont constitué les bases de l'étude des comportements qui nuisent aux organisations. Les auteures ont défini le comportement déviant des salariés en tant que comportement volontaire qui viole des normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être d'une organisation, de ses membres, ou des deux. Les auteures ont précisé que la déviance des employés doit être volontaire dans la mesure où les employés manquent de motivation pour se conformer aux normes du contexte social ou sont motivés à violer ces dernières.

Robinson et Bennett (1995) ont identifié et classé les comportements déviants au travail en quatre dimensions, appelées les 4 Ps, notamment la déviance de propriété, la déviance de production, la déviance politique et l'agression personnelle. La déviance de propriété signifie le fait d'acquérir ou d'endommager des biens tangibles appartenant à son employeur, comme le sabotage ou le vol de matériel. La déviance de production, quant à elle, fait référence au fait de violer les normes organisationnelles concernant la quantité et la qualité du travail effectué, comme partir tôt du travail, prendre des pauses excessives, faire exprès de travailler lentement ou gaspiller des ressources. La déviance politique quant à elle est un engagement dans une interaction sociale qui désavantage d'autres individus sur le plan personnel ou politique, comme le fait de faire preuve de favoritisme, de blâmer ses collègues ou de s'engager dans une concurrence non bénéfique. Finalement, l'agression personnelle se traduit par le fait de se comporter de manière agressive envers autrui. Cela englobe tout ce qui est harcèlement sexuel, violence verbale ou mise en danger d'un collègue.

Ainsi, Robinson et Bennett ont proposé deux distinctions. La première consiste à différencier d'une part les comportements déviants interpersonnels qui nuisent aux individus et, d'autre part, ceux qui sont organisationnels et qui nuisent donc à l'organisation. La seconde distinction est faite entre les comportements déviants majeurs et mineurs. Ces deux axes permettent donc d'identifier quatre types de comportements déviants qui constituent les quatre dimensions, appelées les 4 Ps. Robinson et Bennett (1995) ont fait le constat suivant : La déviance de propriété est un comportement déviant organisationnel et majeur, la déviance de production est un comportement déviant organisationnel et mineur, la déviance politique est un comportement déviant interpersonnel et mineur, et finalement, l'agression personnelle est un comportement déviant interpersonnel et majeur (figure 9). Les comportements déviants mentionnés sur le modèle de Robinson et Bennett (1995) ne sont pas exhaustifs. Les apports de ce travail de recherche ont servi de base pour les recherches postérieures sur le CWB qui est le terme largement accepté dans la littérature.

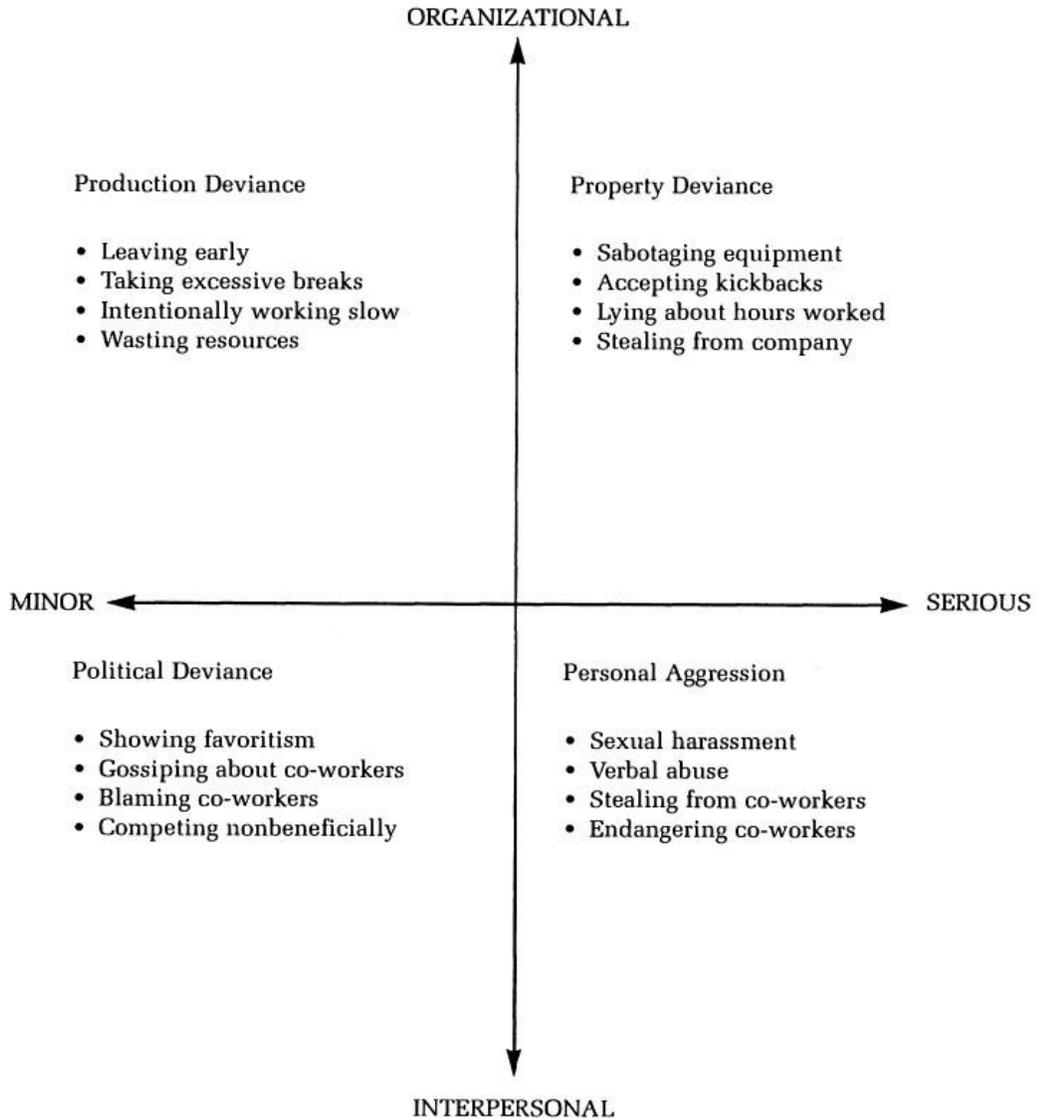


Figure 9 - Typologie des comportements déviants au travail (Robinson et Bennett, 1995, p.565)

L'opérationnalisation de ce concept a également été débattue dans la littérature en comportement organisationnel.

2.1.2. Mesurer un CWB

Cinq ans plus tard, ces mêmes auteurs ont continué leurs travaux sur les comportements déviants au travail. Cette fois-ci, elles ont réussi à développer deux échelles de mesure : la première est une échelle de 12 items qui est censée mesurer la déviance organisationnelle (c'est-à-dire les comportements déviants au travail qui nuisent directement à l'organisation) et la deuxième est une

échelle de 7 items qui, quant à elle, est censée mesurer la déviance interpersonnelle (c'est-à-dire les comportements déviants qui nuisent aux autres personnes au sein de l'organisation). Bennett et Robinson (2000) ont donc proposé ces deux échelles de mesure sous la forme d'un questionnaire à destination des salariés. Il s'agit donc d'une mesure perceptuelle qui suppose que ces derniers soient prêts à admettre avoir eu des comportements socialement inacceptables. Les items de ces deux échelles sont présentés dans l'encadré ci-dessous. Les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ils avaient adopté chacun des comportements décrits dans les items au cours de l'année écoulée, sur une échelle de fréquence en 7 points allant de "jamais" à "quotidiennement".

Les 12 items de l'échelle de mesure de la déviance organisationnelle :

1. Avoir pris des biens sur le lieu de travail sans autorisation
2. Passer trop de temps à fantasmer ou à rêver au lieu de travailler
3. Falsification d'un reçu pour obtenir un remboursement d'un montant supérieur à celui que vous avez dépensé pour vos frais professionnels
4. Prendre une pause supplémentaire ou plus longue que ce qui est acceptable sur votre lieu de travail
5. Arriver en retard au travail sans autorisation
6. Jeter des débris dans votre environnement de travail
7. Négliger de suivre les instructions de votre patron
8. Travailler intentionnellement plus lentement que vous n'auriez pu le faire
9. Discuter d'informations confidentielles sur l'entreprise avec une personne non autorisée
10. Consommer des drogues illégales ou de l'alcool sur le lieu de travail
11. Faire peu d'efforts dans votre travail
12. Faire traîner le travail afin d'obtenir des heures supplémentaires.

Les 7 items de l'échelle de mesure de la déviance interpersonnelle :

1. Se moquer de quelqu'un au travail
2. Dire quelque chose de blessant à quelqu'un au travail
3. Faire une remarque ethnique, religieuse ou raciale au travail
4. Maudire quelqu'un au travail
5. Jouer un mauvais tour à quelqu'un au travail
6. Agir de manière impolie envers quelqu'un au travail
7. Embarasser publiquement quelqu'un au travail.

Encadré 1 - les deux échelles de mesure de Bennet et Robinson (2000, p.360). Notre traduction.

Bien que leurs travaux se soient concentrés sur la “déviance au travail” et non spécifiquement sur le terme “CWB”, Bennett et Robinson (2000) ont contribué significativement à une meilleure compréhension des comportements contre-productifs ou déviants en milieu de travail. Les recherches de Bennett et Robinson (2000), ainsi que leurs travaux antérieurs en 1995, ont contribué à jeter les bases du développement et de l'étude du concept du CWB dans les recherches ultérieures en comportement organisationnel, ainsi qu'en psychologie. Ainsi, la littérature distingue aujourd'hui deux cibles pour les comportements contre-productifs (CWB-O et CWB-I) de la même façon que pour les comportements de citoyenneté organisationnelle (Spector *et al.*, 2006). Les échelles mobilisées par les chercheurs utilisent un format de réponse sous forme de fréquence, comme nous l'avons vu précédemment, plutôt qu'un degré d'accord, conformément aux recommandations de Spector et Fox (2010a, 2010b).

Un CWB peut donc être appelé une délinquance ou une déviance organisationnelle, mais il s'agit toujours d'un comportement destiné à nuire aux intérêts de l'organisation ou à celui d'autres membres de celle-ci.

Ce comportement se manifeste sous plusieurs formes parmi lesquelles nous pouvons noter le fait d'éviter le travail, de faire des tâches de manière incorrecte, d'agresser son collègue ou de voler. La question qui peut nous intéresser est de savoir pour quelles raisons un salarié peut adopter un tel comportement volontaire, potentiellement destructeur ou préjudiciable qui nuit aux collègues ou aux organisations.

2.2. Les antécédents des CWBs

Deux perspectives de recherche peuvent être identifiées dans la littérature sur les antécédents du CWB (Fox *et al.*, 2001). La première met en avant qu'un CWB peut s'expliquer par de la frustration organisationnelle (Fox et Spector, 1999 ; Spector, 1978). La seconde perspective met plutôt l'accent sur l'injustice organisationnelle pour justifier un tel comportement.

2.2.1. La frustration organisationnelle

Dans son article sur la frustration organisationnelle, Spector (1978) a proposé un modèle qui décrit les effets de la frustration sur le comportement de l'individu au travail (figure 10). Pour ce faire, il a commencé par définir la frustration en tant que construit dans l'absolu, sans se limiter

à un contexte organisationnel. Pour lui, la frustration peut être définie en tant qu'interférence non seulement avec la réalisation d'un objectif mais aussi avec le maintien de celui-ci. En principe, l'empêchement ou la gêne à la réalisation ou au maintien d'un objectif peut créer une frustration immédiate chez l'individu en question. Spector (1978) a ainsi souligné l'hypothèse de la frustration-agression proposée par Dollard et ses collègues en 1939 concernant les facteurs affectant la force de la frustration. Les auteurs ont identifié trois facteurs qui sont : l'importance de l'objectif dont l'atteinte a été bloquée pour l'individu, le degré d'interférence ou d'empêchement (partiel ou total) et le nombre d'interférences par unité de temps. Ainsi, selon cette hypothèse, les frustrations fortes résulteraient des interférences qui bloqueraient de manière répétée et totale la réalisation d'objectifs importants pour l'individu.

Pour mieux illustrer son propos, Spector (1978) a proposé un modèle qui intègre non seulement les sources de la frustration, mais aussi les réactions émotionnelles et comportementales qui s'ensuivent (figure 10).

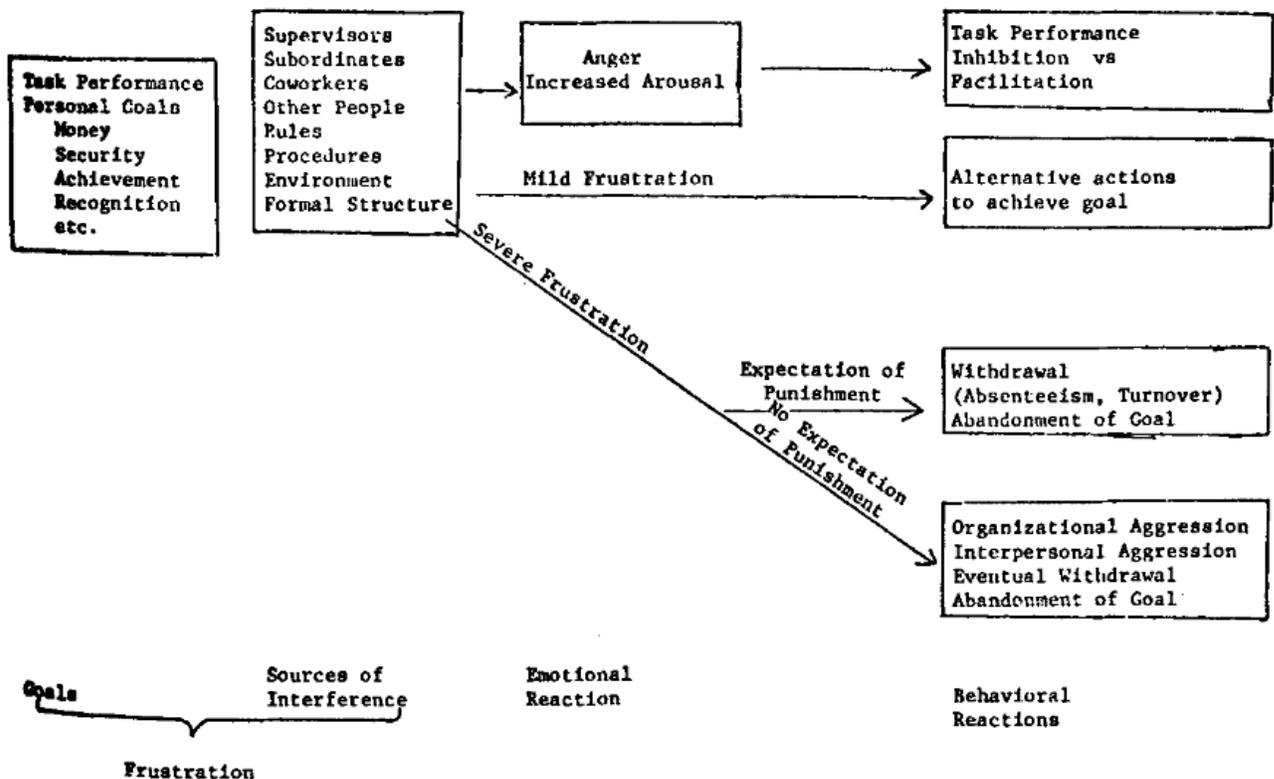


Figure 10 - Modèle de la frustration organisationnelle (Spector, 1978, p.819)

Dans ce modèle, Spector a identifié les sources de la frustration organisationnelle. Tout d'abord, nous pouvons noter les besoins personnels dont la satisfaction est parfois contrainte par les ressources de l'organisation. Ces intérêts individuels peuvent créer un conflit avec l'intérêt de l'organisation ce qui crée la deuxième source de frustration organisationnelle. Finalement, l'empêchement ou la gêne à la performance de la tâche peut également être une source de frustration puisque'une bonne performance peut contribuer à la satisfaction des besoins personnels. Si la tâche n'intéresse pas le salarié, son empêchement ne pourrait pas constituer une frustration organisationnelle. L'auteur a également identifié les sources des interférences éventuelles comme l'environnement physique, les phénomènes naturels incontrôlables, ainsi que les règles, les procédures et la structure formelle de l'organisation. Spector (1978) a noté que la source majeure de la frustration organisationnelle réside dans d'autres personnes comme le superviseur, les collègues, les collaborateurs ainsi que des personnes extérieures à l'organisation.

En complément des antécédents de la frustration, le modèle intègre également les conséquences de celle-ci. L'auteur a pu identifier deux types de réactions possibles à la frustration : une réaction émotionnelle et une réaction comportementale. La réaction émotionnelle implique que l'émotion est aversive ce qui veut dire que l'individu va être motivé à diminuer la frustration. La réaction émotionnelle a également des effets sur la performance dans la tâche. En effet, l'auteur a précisé que la vitesse d'exécution de la tâche augmentait généralement sous l'effet de la frustration, sans erreurs supplémentaires pour les tâches simples, mais avec une augmentation du taux d'erreurs uniquement sur les tâches complexes. Même s'il est possible qu'une légère frustration puisse faciliter l'exécution rapide d'une tâche sans effets négatifs supplémentaires à court terme, une frustration continue ou grave peut entraîner une agression ou un comportement de retrait. Ce comportement de retrait peut être temporaire (absentéisme ou retard) ou permanent (turnover).

Pour faire face à la frustration, la réaction comportementale, quant à elle, peut s'incarner dans quatre réponses distinctes. Premièrement, l'individu peut essayer de trouver différents moyens pour atteindre son but. C'est la réponse comportementale la plus communément adoptée, surtout pour les frustrations légères. Deuxièmement, l'individu peut essayer de s'extraire de la situation. Il quitte entièrement la situation pour aller ailleurs, là où il peut atteindre son objectif. Si jamais l'individu ne peut plus maintenir son objectif parce qu'il n'a pas réussi à trouver des moyens

alternatifs ou une situation alternative pour l'atteindre, il peut abandonner l'objectif en lui-même. C'est la troisième réponse comportementale possible face à une frustration. En abandonnant l'objectif, l'individu peut rester ou quitter la situation. Il faut aussi noter qu'abandonner son objectif, vient après un long processus de colère et de dépression, au moins pour les objectifs qui ont une grande importance pour la personne en question. Quatrième et dernière réponse comportementale relevée par Spector (1978) pour faire face à la frustration : l'agression. Il a noté que l'agression peut être physique ou verbale, mais aussi déclarée comme les grèves ou cachée comme le sabotage ou le vol. L'auteur a précisé que plus la frustration est forte, plus la réponse agressive est extrême. C'est également le cas quand une punition à l'agression n'est pas anticipée. Si l'individu anticipe une punition de la part de la personne agressée, soit il va modifier la cible de son comportement agressif (exemple : au lieu d'agresser son directeur, l'individu agresse son collègue si ce dernier n'a pas assez d'autorité pour se venger, ou bien au lieu d'adopter un comportement agressif vis-à-vis d'une personne, un individu peut adopter ce comportement vis-à-vis de l'organisation), soit il va changer la forme de son comportement agressif (exemple : au lieu d'adopter un comportement agressif direct, physique ou déclaré, l'individu adopte un comportement agressif indirect, verbal ou caché). Spector (1978) a finalement noté que le caractère intentionnel ou volontaire de la frustration peut affecter le degré d'agression. Une frustration volontaire entraîne plus d'agression qu'une frustration involontaire. Pour conclure, une forte frustration donne lieu à une forte agression si une personne a volontairement empêché la réalisation d'un objectif important de façon répétée et totale et qu'une punition pour le comportement agressif n'est pas anticipée. Tandis qu'il est peu probable qu'une légère frustration, une frustration involontaire ou une frustration pour laquelle une punition pour le comportement agressif est anticipée conduisent à une agression.

Cette théorie qui suggère un lien positif entre la frustration organisationnelle et les comportements contre-productifs des salariés au travail a été confirmée par une étude plus récente menée par Fox et Spector (1999). Ils ont trouvé une relation positive entre l'expérience des employés face aux contraintes situationnelles et les réponses comportementales contre-productives à la frustration. Ils ont défini les contraintes situationnelles en tant qu'événements qui viennent empêcher ou gêner la réalisation des objectifs personnels ou organisationnels et qui créent donc une frustration organisationnelle. Leur étude montre que cette frustration favorise l'adoption des

comportements contre-productifs au travail tels que l'agression interpersonnelle ou organisationnelle.

2.2.2. L'injustice organisationnelle

La seconde perspective de recherche concernant les antécédents des comportements contre-productifs met l'accent sur l'injustice organisationnelle.

La théorie suggère une relation positive entre la perception d'une injustice organisationnelle et l'adoption d'un comportement contre-productif au travail. L'injustice organisationnelle peut pousser les salariés à s'engager dans des CWBs pour protester contre cette injustice. Pour mieux comprendre l'injustice organisationnelle, revenons à ce qu'est la justice organisationnelle. La théorie de la justice organisationnelle suggère l'existence de deux types de justice. Tout d'abord, la justice procédurale qui fait référence à la justice des processus de prise de décision et qui inclut des aspects interpersonnels (justice interpersonnelle) tels que le traitement interpersonnel et les explications adéquates des décisions (Greenberg, 1990). Le deuxième type de justice organisationnelle est la justice distributive qui, quant à elle, concerne la justice perçue des rétributions (Greenberg, 1990). Face à une injustice organisationnelle, un salarié peut adopter des comportements pour tenter le rétablissement de la justice dans l'organisation. Prenons l'exemple d'une injustice procédurale : un salarié peut faire plus d'effort pour s'engager dans un comportement plus actif qui lui permet d'assurer que sa voix est bien entendue par les responsables concernant le processus en question (Kelloway *et al.*, 2010). Suivant la même logique, un salarié peut réagir à un comportement interpersonnel inadapté. En ce sens, un individu peut s'engager dans certaines formes de CWBs pour tenter de rétablir une forme de justice. Le CWB dans ce cas-là est considéré comme un comportement de protestation contre l'injustice organisationnelle (Kelloway *et al.*, 2010). Kelloway et ses collègues suggèrent qu'un individu s'engageant dans un tel comportement pour rétablir une forme de justice peut s'expliquer à la fois par une forte identification à la victime de l'injustice (quand il ne s'agit pas du salarié lui-même) et une faible identification avec la cible du CWB en question. La cible du CWB peut être soit l'organisation, soit un individu. Kelloway *et al.* (2010) ont également noté qu'un CWB peut être individuel ou collectif. Cela dépend de la victime de l'injustice en question. Les auteurs ont ainsi combiné deux axes pour identifier les différents types de CWBs en tant que protestation contre une injustice organisationnelle (figure 11). Le premier axe concerne la cible du CWB : un individu ou une

organisation, alors que le deuxième concerne la personne qui adopte le CWB : un individu ou un groupe. Selon leur modèle, il existe des CWBs adoptés par un individu non seulement contre l'organisation comme le vol ou le sabotage, mais aussi contre un autre individu comme l'agression. D'autres CWBs sont adoptés par un groupe d'individus et ciblent non seulement l'organisation comme les grèves, mais aussi un individu comme le harcèlement.

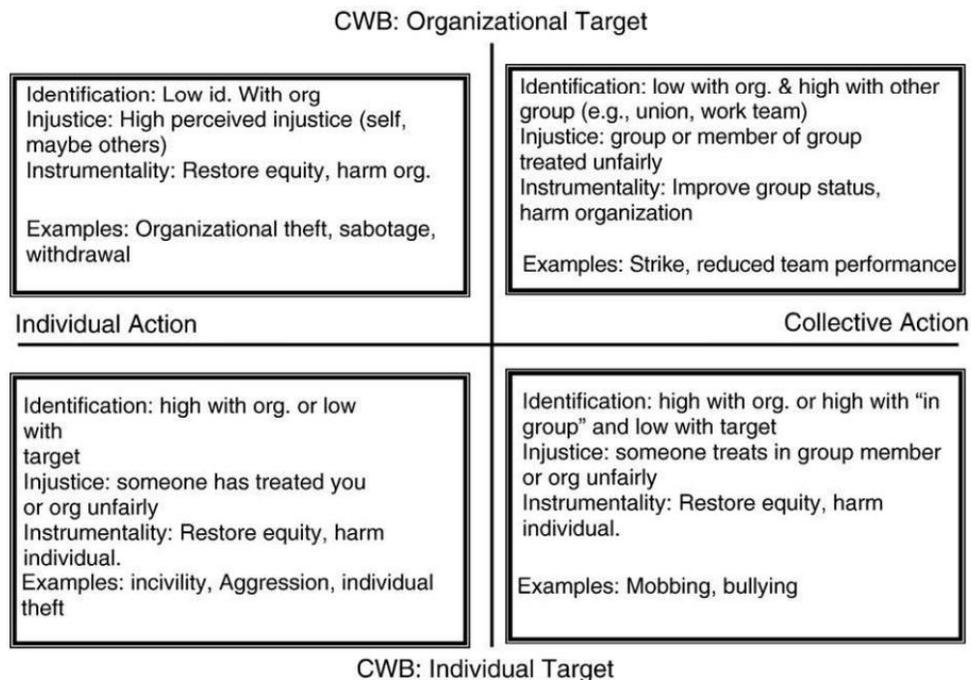


Figure 11 - Les comportements contre-productifs au travail en tant que protestation (Kelloway et al., 2010, p.22)

Les recherches plus récentes se sont intéressées à l'articulation entre OCB et CWB, ce qui ouvre des perspectives intéressantes.

3. La relation entre OCB et CWB

Bien qu'aujourd'hui une articulation dynamique entre un OCB et un CWB soit envisagée, autrefois ces deux concepts étaient étudiés en tant que deux comportements distincts qui ne peuvent être adoptés ni simultanément ni par la même personne : un individu qui s'engageait dans un OCB ne pouvait vraisemblablement pas le faire dans un CWB, et vice-versa.

3.1. Une relation de quasi-indépendance

Le fait de considérer qu'OCB et CWB sont deux comportements adoptés de façon indépendante est cohérent avec la théorie de Spector et Fox (2002) qui affirme que la relation entre ces deux construits est strictement négative. Par la suite, l'évolution de la recherche sur ce sujet a prouvé que cette relation n'est que légèrement négative dans la mesure où une même personne peut s'engager dans un OCB et dans un CWB simultanément ou séquentiellement (Dalal, 2005). Une relation légèrement positive peut donc également se concevoir. Il ne s'agit donc plus d'une relation de stricte indépendance mais de quasi-indépendance.

3.1.1. Deux comportements distincts dans un premier temps

Spector et Fox (2002) ont été parmi les premiers chercheurs à mener une étude sur les OCBs et les CWBs en parallèle. Ils ont proposé un modèle centré sur les émotions pour pouvoir expliquer le processus d'adoption d'un comportement spécifique au travail suite à une interaction entre l'individu et son environnement (figure 12). Les auteurs ont tout d'abord mis l'accent sur le fait qu'un OCB et un CWB sont deux comportements distincts mais qui partagent des similarités intéressantes. Tout d'abord, le fait qu'ils soient deux comportements volontaires, excluant donc tout comportement accidentel ou involontaire. Deuxième point commun entre un OCB et un CWB : le fait qu'ils soient, tous les deux, le résultat de variables individuelles et organisationnelles. Ces variables peuvent orienter le comportement d'un salarié au travail à travers un impact éventuel sur ses émotions. Cependant, ces similarités n'empêchent pas les auteurs de suggérer que ces deux comportements peuvent être considérés comme opposés l'un à l'autre et adoptés en réponse à l'évaluation de la perception de l'environnement de travail. En effet, Spector et Fox (2002) affirment qu'un même événement organisationnel peut être interprété négativement par un salarié et positivement par un autre. Ces interprétations sont fonction non seulement des conditions organisationnelles mais aussi des traits de personnalité. Une interprétation négative de l'environnement de travail donne lieu à des émotions négatives au niveau du salarié en question et le pousse à adopter un CWB, peut-être pour se protéger. Tandis qu'une interprétation positive du même environnement de travail donne lieu à des émotions positives au niveau d'un autre salarié et l'encourage donc à s'engager dans des OCBs. Il s'avère que les émotions négatives telles que la colère et l'anxiété sont souvent liées au CWB et non à l'OCB, alors que les émotions positives comme l'empathie sont plutôt liées à l'OCB.

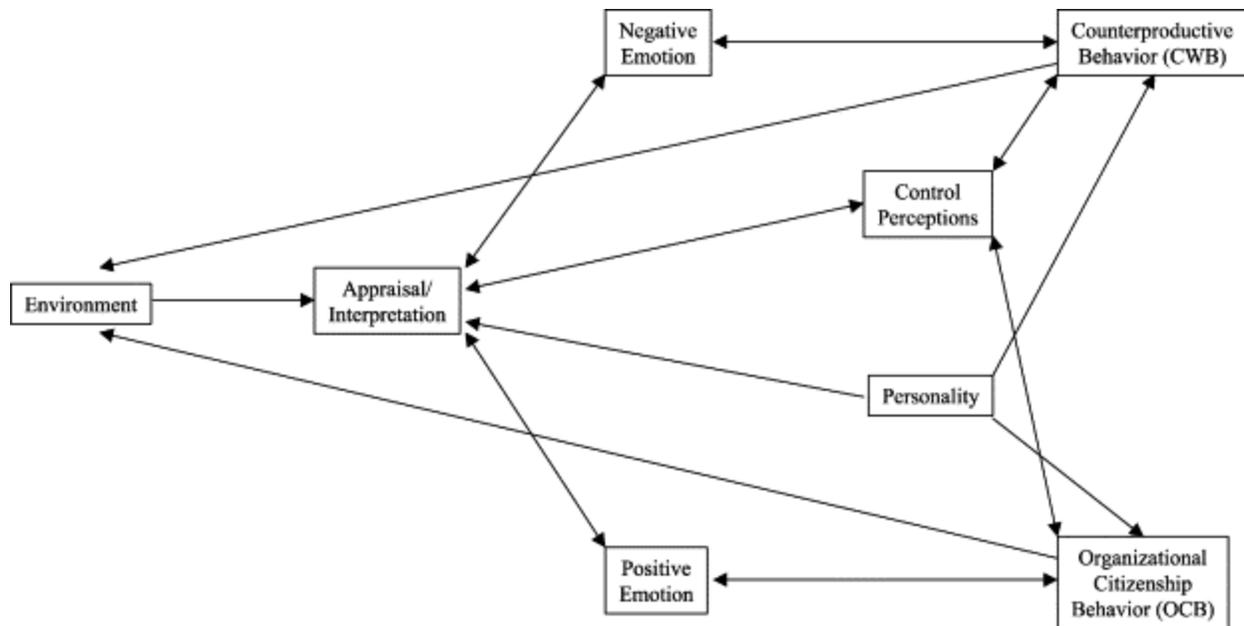


Figure 12 - Le modèle émotionnel général du CWB-OCB (Spector et Fox, 2002, p.275)

Ce modèle présente ainsi les comportements adoptés au travail comme des conséquences de l'interaction entre un individu et son environnement. Il illustre l'OCB et le CWB comme deux comportements distincts sans relation directe entre eux : une hypothèse largement critiquée par les chercheurs les plus récents dans le champ du comportement organisationnel.

3.1.2. Une relation légèrement négative

Après des années d'affirmation d'une relation strictement négative entre OCB et CWB, Dalal (2005) a mené une étude quantitative impliquant 16 721 participants qui montre que cette relation n'est finalement que légèrement négative. Il cherche donc une explication. Pour répondre à cette question, l'auteur a proposé un focus sur la personne qui adopte le comportement au lieu de se focaliser sur la cible de ce dernier (à savoir l'organisation ou une personne au sein de l'organisation). Il suggère donc que l'OCB et le CWB sont des réponses adoptées par un individu pour s'adapter à une situation spécifique. Selon Dalal (2005), s'engager dans un OCB ou un CWB a toujours le même objectif, à savoir atteindre un niveau élevé de satisfaction. Un individu peut donc s'engager dans un CWB tel que le fait de prendre des pauses non autorisées au travail pour avoir un temps de récupération après une longue journée de travail. Dans le même ordre d'idée, un individu peut aussi voler du matériel à l'entreprise pour satisfaire un besoin personnel. Ce sont deux exemples de comportements contre-productifs au travail adoptés contre l'organisation, dits

CWB-O (“*Counterproductive Work Behavior - Organizational*”). Cependant, un individu peut s’engager également dans un CWB-I (“*Counterproductive Work Behavior - Interpersonal*”) adopté contre une autre personne dans l’organisation pour le même objectif d’atteindre un niveau élevé de satisfaction. Tel est le cas d’un salarié qui harcèle son collègue pour se sentir mieux. Ce même salarié, toujours dans l’optique de maximiser sa satisfaction au travail, peut possiblement s’engager dans un OCB dans une autre situation. Ainsi, une même personne peut s’engager dans un OCB et dans un CWB simultanément ou séquentiellement.

Cette conclusion a été confirmée par une étude menée quelques années plus tard par Spector et Fox (2010a) qui suggère que la relation entre un OCB et un CWB est beaucoup plus complexe que la simple idée que les antécédents de l’un réduit l’adoption de l’autre. Les auteurs indiquent qu’il s’agit d’une interaction complexe qui fait qu’un même individu peut éventuellement s’engager simultanément ou séquentiellement dans un comportement bénéfique (OCB) et dans un comportement nuisible (CWB).

3.2. Une relation de co-dépendance

La relation entre l’adoption d’un OCB et d’un CWB demeure une relation complexe à étudier. Les recherches affirment que non seulement une relation légèrement négative peut exister entre l’adoption de ces deux comportements, mais aussi une relation de co-dépendance. Les chercheurs ne se demandent plus si une adoption simultanée et/ou séquentielle des deux comportements est possible, mais si l’adoption de l’un peut entraîner l’adoption de l’autre. En effet, les recherches récentes affirment que dans certains cas l’adoption d’un CWB peut entraîner l’adoption d’un OCB et vice-versa.

3.2.1. Un CWB causé par un OCB

Les chercheurs dans le champ du comportement organisationnel n’ont pas seulement prouvé qu’il est possible qu’un même individu adopte un OCB et un CWB, mais ils ont montré qu’un OCB peut donner lieu à un CWB à travers ce qu’on appelle un comportement de citoyenneté obligatoire (CCB “*Compulsory Citizenship Behavior*”) (Vigoda-Gadot, 2006). Que se passe-t-il si l’OCB n’est plus un comportement volontaire mais une obligation d’aller au-delà du travail attendu ? Que se passe-t-il lorsque la bonne volonté des salariés est mal exploitée par des directions abusives pour promouvoir la productivité collective au détriment du temps et de l’énergie des

individus et contre leur libre arbitre ? De telles pratiques qui visent à l'exploitation des salariés sont étudiées par Vigoda-Gadot (2006). Ce dernier a introduit le concept du CCB pour désigner toutes les activités obligatoires qui peuvent s'avérer être nuisibles aux individus, aux groupes ou à l'organisation en général. Comme nous l'avons précédemment précisé, l'OCB est un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel, et qui, dans son ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988 ; Organ *et al.*, 2005). Il s'agit donc de comportements adoptés volontairement par un salarié et qui consistent à aller au-delà des exigences formelles. Vu que ce genre de comportement n'est généralement pas rémunéré par la direction et vu qu'il favorise le bon fonctionnement de l'organisation, la direction a donc intérêt à le promouvoir. Ce faisant, elle exerce une sorte de pression sur les salariés pour qu'ils se sentent obligés en quelque sorte de s'engager dans ces comportements citoyens. C'est pour cette raison, que Vigoda-Gadot (2006) a appelé ce comportement, un comportement citoyen obligatoire. A travers son étude, Vigoda-Gadot (2006) a constaté qu'adopter un CCB peut entraîner l'adoption d'un CWB dans la mesure où le salarié en question peut se sentir épuisé suite à la pression effectuée par la direction et veut donc se protéger. Pour ce faire, il s'engage dans des comportements de retrait comme l'absentéisme, la prise de pauses non autorisées, l'intention de départ et cela peut aller jusqu'au départ effectif de l'organisation.

La relation entre un OCB et un CWB a été, comme nous l'avons vu, considérée comme légèrement négative (Dalal, 2005), mais quelques années plus tard, Spector et Fox (2010b) ont suggéré que cette relation est même positive sous certaines conditions. En effet, un bon soldat ("*good soldier*"), comme l'avait nommé Organ (1988), ou appelé différemment "un bon citoyen" est un salarié qui s'engage dans des OCBs. Cet engagement peut parfois perdre son côté volontaire. Nous nous retrouvons donc face à un salarié qui s'engage dans des comportements citoyens obligatoires. Cette obligation peut être le résultat non seulement des attentes du directeur, mais aussi des contraintes organisationnelles et/ou d'un manque de performance d'un collègue. Cela veut dire qu'un bon soldat, ayant comme objectif d'optimiser le fonctionnement de l'organisation et voyant que son collègue ne performe pas assez bien, va se sentir obligé d'aider ce dernier s'il veut maintenir son objectif. Cette pression va pousser le salarié en question à adopter un comportement de retrait, à savoir vouloir quitter l'organisation après une longue période d'adoption d'un CCB. En effet, les auteurs suivent la même logique que Vigoda-Gadot (2006)

dans la mesure où ils confirment le fait qu'un comportement citoyen obligatoire peut entraîner un CWB. Mais, à travers leur étude, Spector et Fox (2010b) ont pu également prouver qu'un CWB peut entraîner un OCB.

3.2.2. Un OCB favorisé par un CWB

Spector et Fox (2010b) ont suggéré qu'un salarié peut se sentir coupable après avoir adopté un CWB, ce qui va l'encourager à s'engager dans un OCB. Par exemple, un salarié qui vient en retard au travail peut se sentir coupable et donc s'engager à rester après les heures de travail pour aider son collègue. Les effets nuisibles qui peuvent résulter d'un OCB sont également étudiés par Bolino *et al.* (2010) qui insistent sur le fait qu'un comportement citoyen obligatoire adopté sous pression peut avoir des effets négatifs sur les salariés et/ou l'organisation en général ce qui ne remet pas en question les effets positifs des OCBs largement étudiés dans la littérature.

Toujours dans la perspective de questionner la possibilité qu'une même personne puisse s'engager dans les deux comportements supposés être opposés, simultanément ou séquentiellement, et que l'existence de l'un de ces deux comportements ne veuille pas nécessairement dire absence de l'autre, Klotz et Bolino (2013) utilisent la théorie de l'autorisation morale (Miller et Effron, 2010) dans le milieu de travail. Les auteurs affirment qu'un individu qui d'habitude s'engage dans des OCBs peut parfois s'autoriser à s'engager dans un CWB. Autrement dit, un salarié qui s'investit au travail et qui va au-delà de ce qui est demandé formellement peut occasionnellement se permettre de s'engager dans des comportements "immoraux" à savoir des comportements qui nuisent aux intérêts d'un collègue ou de l'organisation en général. Cette autorisation morale ("*moral license*") peut se justifier par le fait que le salarié en question veut se protéger ou soulager son stress. Par exemple, un salarié qui reste souvent après les heures de travail pour aider ses collègues peut se permettre quelquefois de venir au travail en retard pour compenser. Klotz et Bolino (2013) proposent également que la réputation d'un salarié qui s'engage normalement dans des OCBs et qui adopte parfois des CWBs par le biais de l'autorisation morale soit moins endommagée que celle d'un salarié qui ne fait que s'engager dans des CWBs. Cela veut dire que s'engager dans des CWBs nuit à la réputation de l'acteur en question, mais cette réputation pourra être préservée si le CWB s'explique par l'autorisation morale. Ces mêmes auteurs évoquent également rapidement dans cet article de 2013 la possibilité d'une purification morale ("*moral cleansing*") qui amènerait un salarié à adopter un OCB suite à un CWB l'ayant fait culpabiliser,

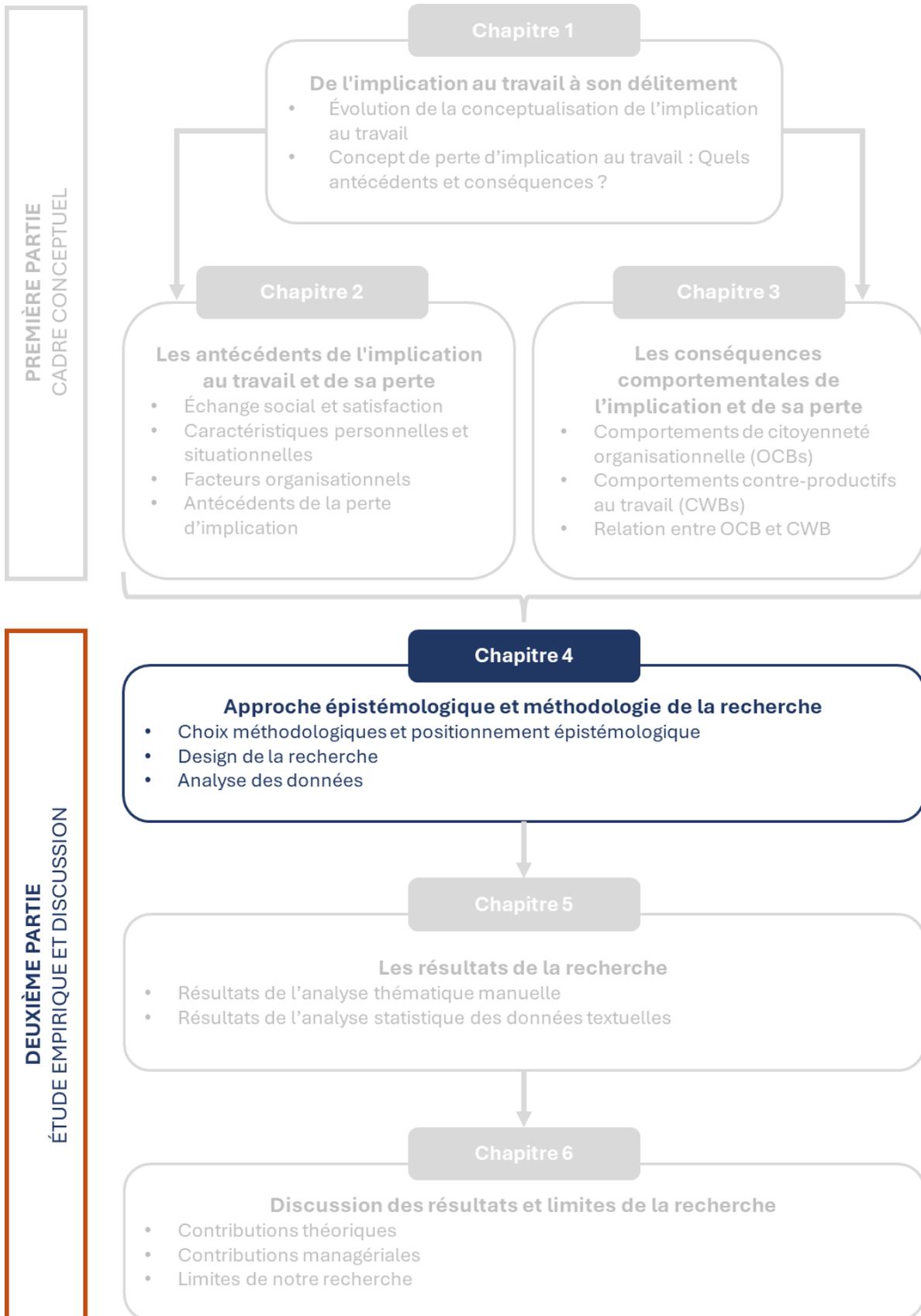
en s'appuyant sur les travaux de Tetlock *et al.* (2000). Quelques années plus tard, Yam et ses collègues (dont Klotz) ont montré en 2017 que lorsque les individus se sentent obligés de s'engager dans des OCBs pour des motifs extrinsèques, cela peut leur conférer une autorisation morale et que celle-ci peut entraîner des comportements contreproductifs non seulement au travail mais également dans la sphère familiale.

Conclusion

Comprendre le processus d'adoption des comportements des salariés au travail semble d'une grande importance dans la mesure où il est fortement influencé par les liens que ces derniers tissent avec leur univers de travail au sens large.

La compréhension du processus d'adoption des comportements citoyens et contre-productifs, ainsi que de leur articulation a beaucoup évolué au fil des années, soulignant leur extrême complexité. Une vision trop simpliste consistant à dire que le lien d'implication d'un salarié au travail le conduirait à adopter des OCBs, tandis que la perte de ce lien d'implication le pousserait à s'engager dans des CWBs, ne tient pas. Dans notre recherche, nous tiendrons donc compte des travaux récents qui affirment que non seulement un même salarié peut adopter un OCB et un CWB simultanément et/ou séquentiellement, mais aussi que l'adoption d'un OCB peut entraîner celle d'un CWB et vice-versa. Notre approche qualitative, qui sera exposée dans le chapitre suivant, permettra d'appréhender cette complexité afin d'étudier le processus de perte d'implication, de ses antécédents à ses conséquences comportementales.

DEUXIÈME PARTIE
ÉTUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION



CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction

Ayant comme objectif de mieux comprendre le processus de perte d'implication au travail, de ses antécédents à ses conséquences comportementales, nous avons mené une recherche qualitative auprès de salariés et de managers travaillant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Compte tenu du caractère exploratoire de notre objet de recherche et de la préexistence d'un cadre théorique sur la perte d'implication, une démarche abductive s'est avérée la plus appropriée. La perception des acteurs concernés de la perte d'implication étant essentielle à notre compréhension de ce phénomène, l'interprétativisme s'est révélé être l'ancrage épistémologique le plus adapté à notre sujet de recherche. Un design de recherche construit en deux temps était nécessaire. Tout d'abord, une première étude exploratoire a été menée auprès de salariés du secteur du tourisme au sens large. Dans un second temps, afin d'approfondir notre compréhension du phénomène, nous avons réalisé une étude de cas au sein du groupe Logis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. L'enquête s'appuie à la fois sur des entretiens qualitatifs menés avec des salariés et managers des établissements affiliés à ce groupe, de l'observation non participante et des données sur la notation des établissements par les clients. Les données collectées ont fait l'objet d'une triangulation de méthodes d'analyse : une analyse thématique du contenu et une analyse statistique des données textuelles. Nos deux méthodes d'analyse ont été outillées avec NVivo et IRaMuTeQ respectivement.

1. Choix méthodologiques et positionnement épistémologique

La construction de notre démarche de recherche est directement en lien avec notre positionnement épistémologique, reflétant lui-même la manière dont nous appréhendons la réalité en tant que chercheur. Nous exposerons dans cette section les choix méthodologiques qui ont été opérés en faveur d'une approche qualitative, notre positionnement interprétativiste, de même que notre démarche d'exploration abductive.

1.1.Méthodologie qualitative

Notre question de recherche porte sur le processus de perte d'implication. A travers cette étude, nous essayons de comprendre comment un salarié peut perdre son implication et les conséquences de cette perte sur ses comportements au travail. Comme nous l'avons vu précédemment, nous retenons pour notre recherche la définition de l'implication en tant que lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité vis-à-vis d'une cible, qui a été proposée par Klein *et al.* (2012) et reprise dans leurs travaux récents sur le sujet (Klein *et al.* 2017 ; 2022). La perte d'implication est, quant à elle, définie par Klein *et al.* (2017) comme « *une implication que les employés avaient auparavant mais qu'ils n'ont plus* » (p.331).

Dans leurs travaux pionniers sur ce phénomène (qu'ils nomment « *quondam commitment* »), ces auteurs ont mené une étude qualitative qui consistait à réaliser une enquête en ligne auprès de 2883 employés travaillant dans trois organisations différentes (un centre médical, une banque régionale et une importante usine). Les chercheurs ont inséré à la fin d'un questionnaire, comprenant des questions fermées sur les attitudes au travail, deux questions ouvertes sur la perte d'implication formulées de la manière suivante :

« Nous aimerions que vous pensiez à une implication liée au travail que vous aviez mais que vous n'avez plus. Il existe de nombreuses implications en lien avec le travail, y compris les implications envers les organisations, les responsables hiérarchiques, les équipes de travail, les projets, les clients, les objectifs, les professions, etc. Choisissez une cible envers laquelle vous étiez impliqué mais ne l'êtes plus et répondez aux questions suivantes.

En quelques mots, qu'est-ce qui fait que vous étiez impliqué auparavant ?

*Pourquoi n'avez-vous plus cette implication ? »¹⁶ (Klein *et al.* 2017, p. 337)*

¹⁶ La citation dans la langue originale : « *We would like you to think about a work-related commitment you used to have, but no longer do. There are many workplace commitments, including commitments to organizations, supervisors, work teams, projects, customers, goals, occupations, and so on. Select a specific thing that you once were committed to but are not anymore and then answer the following questions. In a few words, what was it that you were once committed to? Why do you no longer have this commitment?* » (Klein *et al.* 2017, p. 337)

Si cette enquête présente l'avantage de cibler une large population, elle ne permet pas d'étudier de manière approfondie le processus de perte d'implication pour les raisons suivantes. Premièrement les questions relativement sommaires limitent les thématiques pouvant être abordées. Ainsi, l'étude ne permet d'explorer que les antécédents de la perte d'implication mais pas les conséquences comportementales qui sont juste évoquées dans le modèle conceptuel proposé en 2017 sans être étudiées empiriquement. Deuxièmement, l'administration en ligne du questionnaire rend impossible toute forme de relance pour obtenir des explications complémentaires. Troisièmement, comme le pointent les auteurs de l'étude, la consigne qui inclut une présentation explicite des cibles de perte d'implication peut biaiser les réponses des répondants. Enfin, cette étude est uniquement centrée sur le lien d'implication en l'isolant des autres liens que nous pouvons tisser avec notre univers de travail, tel que le lien de simple consentement, le lien instrumental et le lien d'identification proposés par Klein *et al.* en 2012. Pourtant, quelques années plus tard Klein *et al.* (2022) ont montré l'importance de prendre en compte la dynamique des différents types de liens et leur dimension systémique.

Les travaux les plus récents sur l'implication recommandent ainsi d'adopter des démarches qualitatives afin de mieux saisir la complexité de ces différents liens et de leur évolution (Klein *et al.*, 2022 ; Van Rossenberg *et al.*, 2022).

En ce qui concerne plus spécifiquement le concept de perte d'implication, Klein et al (2017) préconisent de mener des recherches qualitatives complémentaires pour étudier de manière plus approfondie ce concept émergent, dans la continuité de leur modèle initial d'analyse du processus de perte d'implication. Les auteurs soulignent la difficulté d'opérationnaliser ce concept et recommandent de ce fait de réaliser des études longitudinales ou rétrospectives de ce phénomène : « *Bien que nous définissions conceptuellement l'implication passée comme le fait de ne plus avoir de lien d'implication conséquent, d'un point de vue pratique, il peut être préférable d'opérationnaliser l'implication passée comme une diminution substantielle de la force d'un lien d'implication. Comme il peut être difficile de discerner directement si un lien d'implication antérieur s'est entièrement dissipé, nous suggérons plutôt d'évaluer longitudinalement ou*

rétrospectivement si une diminution substantielle de la force d'un lien d'implication s'est produite ou non. » (Klein *et al.* 2017, p. 348)¹⁷

En réponse aux limites évoquées précédemment et aux préconisations récentes des chercheurs sur l'implication, nous avons donc opté pour une démarche qualitative s'appuyant sur des entretiens semi-directifs approfondis et de l'observation non participante. Comme nous le verrons de manière plus détaillée dans la section dédiée à notre design de recherche, nous avons interrogé des salariés du secteur de l'hôtellerie/restauration sur leur parcours professionnel passé et actuel, permettant ainsi d'explorer de manière rétrospective l'évolution de leurs liens d'implication mais également de leurs autres types de liens vis-à-vis des différentes cibles. Nous avons également recueilli auprès des managers des établissements concernés leur perception du phénomène de perte d'implication. S'appuyant sur la littérature portant sur la fin des relations amoureuses (qui concerne l'implication en dehors des relations de travail), Klein *et al.* (2017) soulignent justement l'intérêt de croiser les regards des deux parties impliquées dans la perte d'implication.

Notre objectif est d'étendre le modèle initial du processus d'implication passée/perdue à tous les types de liens psychologiques afin d'étudier leurs articulations temporelles. Nous nous demandons si un lien d'implication perdu peut possiblement être remplacé par un autre type de lien tel que le lien de simple consentement ou le lien instrumental. Cette étude simultanée des différents types de lien et de leur évolution se situe dans la lignée des travaux de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) qui portent sur le processus de perte d'implication des personnels navigants et des pilotes de deux compagnies aériennes. Les auteurs montrent qu'un lien d'implication perdu envers une cible peut évoluer vers un lien d'une autre nature (consentement, instrumental) envers cette même cible alors que Klein *et al.* émettent l'hypothèse qu'un lien d'implication perdu sera remplacé par des liens d'implication envers d'autres cibles.

Les travaux récents de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) sur le processus de perte d'implication démontrent donc tout l'intérêt d'explorer plus en profondeur la dynamique des différents types de

¹⁷ La citation dans la langue originale : “*Although we conceptually define quondam commitment as no longer having a consequential commitment bond, from a practical standpoint it may be best to operationalize quondam commitment as a substantial decrease in the strength of a commitment bond. Because it may be difficult to directly discern whether a prior commitment bond has fully dissipated, we suggest instead longitudinally or retrospectively assessing whether or not a substantial decrease in the strength of a commitment bond has occurred*”. (Klein *et al.* 2017, p. 348)

liens envers des cibles multiples. Notons qu'à ce jour ce sont les seuls travaux ayant mobilisé le concept pionnier de perte d'implication proposé par Klein *et al.* (2017).

Un deuxième point d'intérêt consiste à analyser les conséquences comportementales de la perte d'implication. Klein *et al.* (2017) ont présenté dans leur modèle conceptuel les conséquences qu'une implication passée peut avoir sur la personne, le groupe et l'organisation. Néanmoins, ces conséquences comportementales n'ont, à ce jour, pas été explorées de manière empirique. Dans notre étude, nous aimerions accorder une attention particulière aux conséquences que l'implication perdue peut avoir sur les comportements des salariés au travail. Nous nous demandons, entre autres, si un salarié en perte d'implication peut toujours maintenir ses comportements de citoyenneté organisationnelle.

En adoptant une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés par le phénomène de la perte d'implication couplés à de l'observation non participante, nous nous intéressons à la compréhension d'un phénomène rarement étudié dans la littérature. Il ne s'agit donc pas d'expliquer un phénomène, auquel cas nous aurions dû adopter une approche quantitative de recherche, mais plutôt de le comprendre. C'est dans cette logique de découverte, que nous nous positionnons dans une approche qualitative (Hlady-Rispal, 2002). Adopter cette approche permet au chercheur de répondre à des questions de "comment" plutôt que de "pourquoi" causal, ce qui correspond à nos questions de recherche. Il s'agit donc d'interpréter la structure et la configuration d'un phénomène (Hlady-Rispal, 2002). C'est sur cette base que nous pouvons justifier notre paradigme de recherche interprétativiste. En effet, comme nous allons constater dans la partie suivante, la méthodologie qualitative sert souvent à conduire une recherche interprétativiste.

1.2.L'interprétativisme

L'interprétativisme est un paradigme épistémologique conçu à la suite des critiques exprimées par plusieurs auteurs quant au paradigme positiviste (Alharahsheh et Pius, 2020). Si on se réfère aux travaux de recherche de Hudson et Ozanne (1988), nous pouvons voir que l'interprétativisme est la posture épistémologique la plus adaptée à notre sujet de recherche. En effet, les auteurs expliquent que du point de vue ontologique, les interprétativistes, en opposition aux positivistes, nient la singularité de la réalité. Pour eux, la réalité est construite socialement. La

connaissance est développée, transmise et retenue par des individus dans des situations sociales. Elle dépend donc principalement des différentes perspectives individuelles, ce qui explique l'existence de réalités multiples. Ces perspectives variées donnent lieu à un degré de subjectivité significatif qui n'existe pas pour les positivistes pour lesquels la réalité est unique et objective.

Du point de vue axiologique, Hudson et Ozanne (1988) expliquent que l'objectif principal des interprétativistes est de comprendre un comportement plutôt que de le prévoir, en percevant l'interprétation comme une partie d'un processus de compréhension et non pas une fin en soi. Autrement dit, du point de vue interprétativiste, il n'existe pas une seule compréhension du phénomène en question, mais plusieurs. Quand un interprétativiste essaie de comprendre un phénomène, il se fonde sur des compréhensions antérieures et est conscient du fait qu'il développe une compréhension qui va influencer les futurs essais de compréhension du phénomène. Un interprétativiste ne développe pas "la" compréhension, mais "une" compréhension. Il s'agit donc d'une contribution assez subjective qui dépend de la perception du chercheur.

Hudson et Ozanne (1988) expliquent également que du point de vue épistémologique, la connaissance se crée dans un cadre temporel et situationnel assez précis. Elle peut donc connaître des changements si le temps, la durée et/ou le contexte de l'étude change. En outre, l'interprétativisme nécessite une interaction entre le chercheur et les personnes étudiées. Pour pouvoir proposer une compréhension du phénomène étudié, le chercheur interprétativiste perçoit les personnes étudiées comme des participants au processus de création d'une compréhension. C'est donc grâce à la coopération entre le chercheur et ces personnes qu'une compréhension du phénomène étudié peut être proposée.

Notre objectif étant de pouvoir comprendre non seulement le processus de perte d'implication, mais aussi les conséquences comportementales au niveau individuel, à travers la perception qu'en ont les acteurs, la posture interprétativiste apparaît la plus adaptée à notre objet de recherche. En effet, Hlady-Rispal (2002) affirme que "*le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions*" (Hlady-Rispal, 2002, p. 62). Cette posture épistémologique nous permet donc d'interpréter et de donner du sens aux comportements adoptés par les salariés au travail à la suite de leur perte d'implication. En outre, cette approche épistémologique est fortement recommandée dans les travaux récents sur le sujet. Dans son article

sur les perspectives RH concernant l'implication au travail, Van Rossenberg et ses collègues ont préconisé l'adoption de l'approche interprétative dans le but d'une meilleure conceptualisation du construit (Van Rossenberg *et al.*, 2022).

1.3. Démarche abductive

Nos questions de recherche sont formulées en se fondant sur les limites théoriques et empiriques actuelles des recherches sur la perte d'implication. C'est parce que le processus de perte d'implication est encore embryonnaire dans la littérature, que nous nous sommes intéressée à sa compréhension. Cette démarche, qui permet la création d'hypothèses à partir de la littérature, est appelée une démarche abductive de recherche (David, 1999). Nous qualifions notre démarche de recherche en tant que démarche abductive parce que nous nous sommes appuyée sur la littérature pour développer des hypothèses.

Dans une démarche abductive, les hypothèses générées sur la base de la littérature ne sont que probablement vraies (David, 1999). Au contraire de la déduction où les conséquences élaborées à partir de la théorie sont certainement vraies, l'abduction laisse une incertitude au niveau des hypothèses créées. Par exemple, si une règle prédit qu'un salarié qui a perdu son implication tend à quitter son emploi, le fait qu'un salarié quitte effectivement son emploi ne signifie pas nécessairement qu'il a perdu son implication. Il peut quitter son emploi pour plusieurs autres raisons.

La démarche abductive est souvent adoptée dans le cas où le chercheur observe un phénomène surprenant et essaie d'en trouver une explication plausible (David, 1999). En reprenant notre exemple ci-dessus, on remarque qu'un salarié quitte son emploi et on essaie de comprendre les raisons expliquant ce comportement. Dans ce cas, tout en adoptant une démarche abductive, nous allons revenir à la règle qui prédit qu'un salarié qui a perdu son implication tend à quitter son emploi, pour pouvoir élaborer l'hypothèse suivante : ce salarié qui quitte son emploi a perdu son implication. Cette hypothèse, comme nous l'avons évoqué précédemment, présente un degré d'acceptabilité douteux dans la mesure où le salarié en question peut quitter son emploi sans avoir perdu son implication. C'est dans ce sens que la démarche abductive est considérée comme la seule qui permet de générer de nouvelles idées grâce à l'élaboration des hypothèses (David, 1999). L'abduction est donc considérée comme un processus intellectuel qui permet au chercheur de

proposer des liens entre des éléments qui n’avaient jamais été associés (Flick *et al.*, 2004). Cela correspond bien à notre sujet de recherche où nous essayons de comprendre le processus de perte d’implication, tout en nous intéressant aux articulations éventuelles des différents liens qu’un individu peut tisser avec son univers de travail au sens large.

Le point de départ de notre recherche est un fait surprenant qui est le départ massif des salariés du secteur de l’hôtellerie restauration (cf. deuxième partie de ce chapitre). Au travers de notre recherche, nous essayons de formuler des hypothèses qui pourraient expliquer ce départ, voire cette perte d’implication qui est un concept encore très rarement exploré dans la littérature. Cette démarche correspond parfaitement à l’abduction comme l’explique Dumez (2016). Selon l’auteur, l’abduction désigne en effet une démarche qui *“remonte en arrière pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s’est passé. Il s’agit d’imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d’expliquer le fait déroutant que la théorie d’arrière-plan n’explique pas”* (Dumez, 2016, p. 191). C’est en ce sens que l’auteur propose le nouveau terme de *“rétroduction”* qui pourrait être plus expressif que *“l’abduction”* en permettant d’exprimer l’idée de remonter en arrière évoquée précédemment. (Dumez, 2016).

2. Design de la recherche

Comme le montre le schéma suivant (schéma 1), notre design de recherche a évolué au fur et à mesure de notre parcours de recherche. Les difficultés que le secteur du tourisme en général rencontre en termes de fidélisation des salariés, nous préoccupent en tant que chercheur. C’était le point de départ qui nous a encouragée à mener une pré-enquête exploratoire qui a consisté à réaliser une enquête en ligne comportant un questionnaire ouvert et des entretiens semi-directifs avec des personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans le secteur du tourisme ou de l’hôtellerie, restauration ou événementiel. Les données recueillies grâce à cette étude préliminaire ont fait l’objet d’une analyse thématique manuelle donc les résultats nous ont motivée à repenser notre méthodologie de recherche dans le but de l’affiner. En effet, le faible taux de réponse et le public trop diversifié ont été les raisons qui nous ont incitée à nous concentrer sur le secteur de l’hôtellerie restauration. Dans le but d’approfondir notre compréhension concernant le processus de perte d’implication au travail, ainsi que les conséquences comportementales qui en découlent., nous avons décidé de mener une étude de cas.

Etape 1 Pré-enquête exploratoire préliminaire dans le secteur du tourisme	Etape 2 Analyse des données de la pré- enquête exploratoire préliminaire dans le secteur du tourisme	Etape 3 Etude de cas Logis dans l'hôtellerie-restauration	Etape 4 Analyse des données de l'étude de cas Logis dans l'hôtellerie- restauration
Enquête en ligne consistant en un questionnaire ouvert	Analyse thématique manuelle	Entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des salariés de 18 établissements Logis	Codage interprétatif avec NVivo et analyse textométrique avec IRaMuTeQ
Entretiens semi-directifs exploratoires	Analyse thématique manuelle	Observation cachée dans un établissement Logis	Analyse thématique manuelle
		Etude des journaux de bord renseignés par des salariés Logis sur une journée type	Analyse thématique manuelle
		Eude des avis clients sur TripAdvisor	Analyse thématique manuelle

Schéma 1 – L'évolution du design de recherche

2.1. Choix du secteur

Le tourisme est l'un des secteurs les plus puissants économiquement dans la mesure où il contribue de manière significative au PIB. Selon la dernière étude annuelle du WTTC "World Travel and Tourism Council"¹⁸, le secteur du tourisme a réalisé une contribution de 7,6 % au PIB mondial en 2022, soit une augmentation de 22 % par rapport à 2021, mais cette contribution reste inférieure de 23 % par rapport aux chiffres de 2019. En 2022, 22 millions de nouveaux emplois ont été créés, soit une augmentation de 7,9 % par rapport à 2021, mais ce taux de contribution à la création des nouveaux emplois reste inférieur de 11,4 % par rapport aux chiffres de 2019.

L'Europe est l'un des continents dont le tourisme contribue le plus au PIB. La France en particulier représente une contribution d'environ 3000 milliards de dollars américains du tourisme au PIB en 2022 (figure 13). Cette étude du WTTC présente également une comparaison entre la contribution du tourisme non seulement au PIB, mais aussi aux emplois, entre 2019 et 2022. Comme abordé sur la figure 13, en Europe, la contribution du tourisme au PIB a chuté de 7,2%, ainsi que la contribution de celui-ci aux emplois, qui a chuté de 8,5%.

¹⁸ Source : <https://wttc.org/research/economic-impact> (site web consulté en décembre 2023)

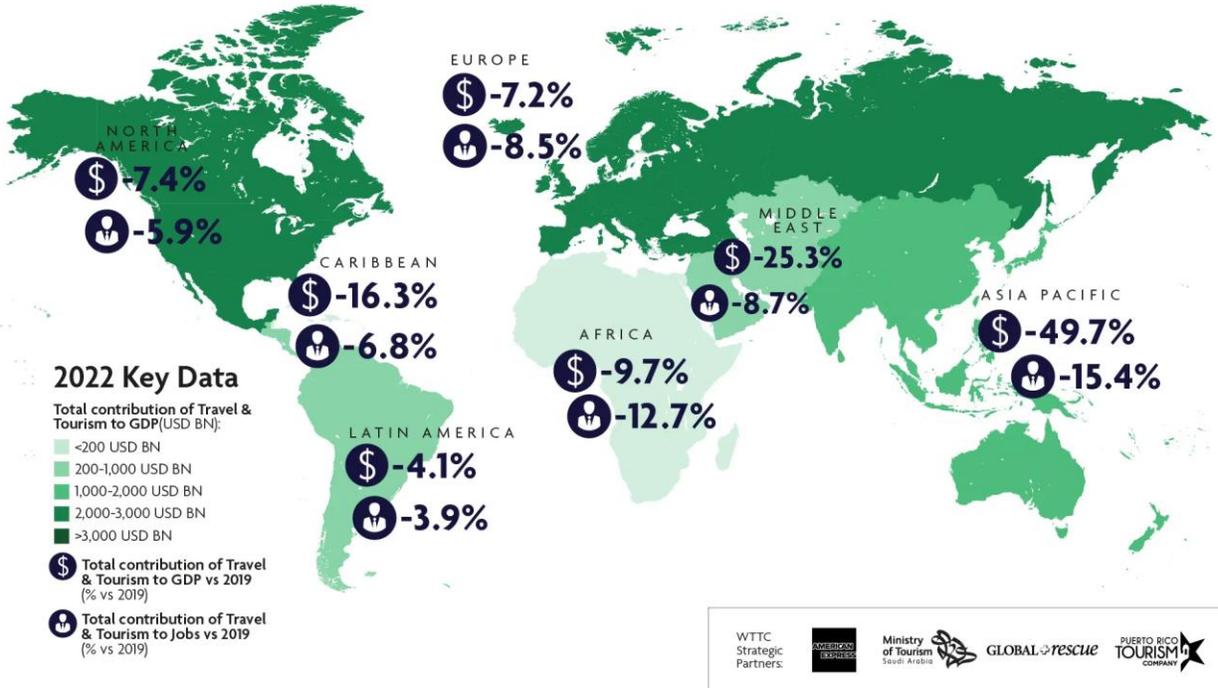


Figure 13 – Les contributions du tourisme au PIB et aux emplois

Cette chute concernant la contribution du tourisme au PIB n'est cependant pas un phénomène récent. En effet, selon une étude menée par l'OCDE (2024), la contribution du tourisme au PIB en France a commencé à chuter il y a plus de 10 ans et s'est accélérée entre 2019 et 2020 (tableau 7).

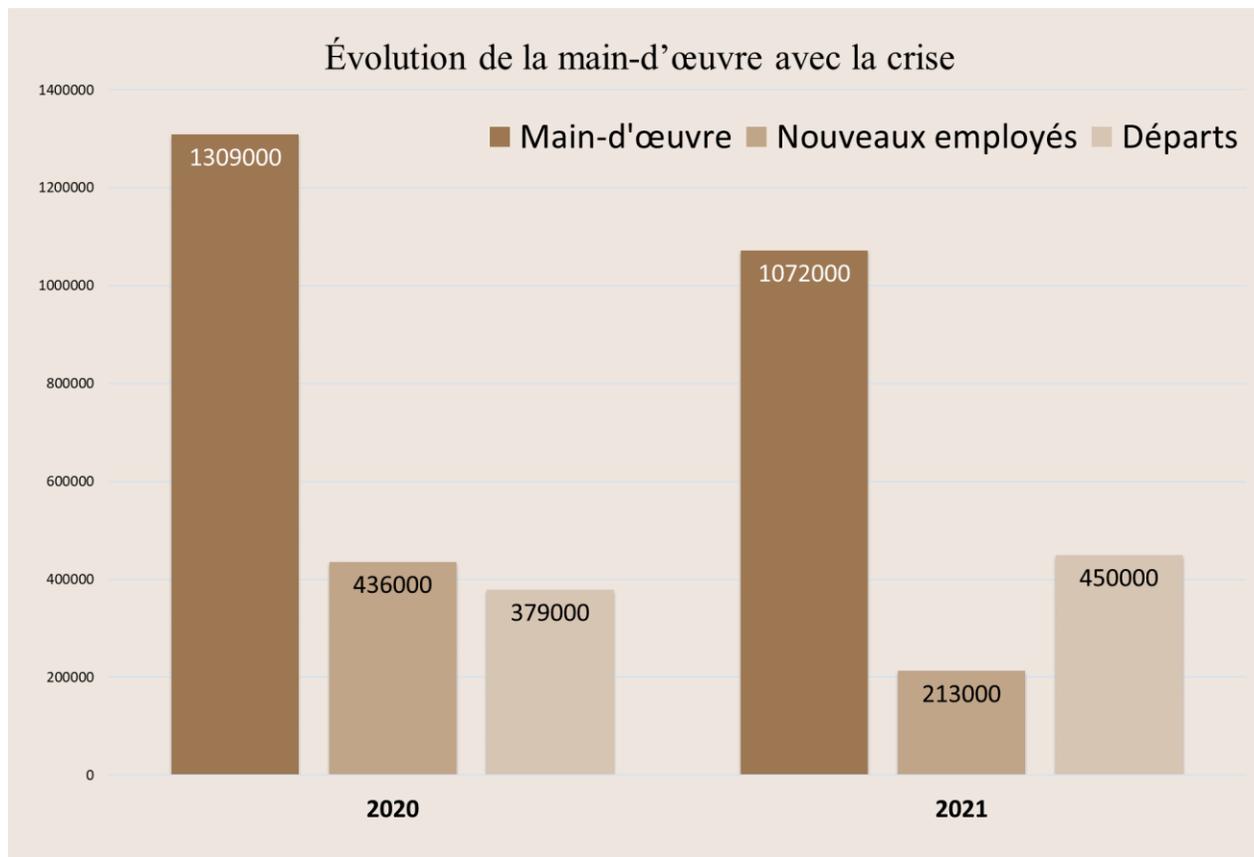
Tableau 7 - Contribution du tourisme au PIB en France de 2012 à 2020, Données tirées de l'étude de l'OCDE (2024)

Année	PIB direct du tourisme en % du PIB total
2012	7,6
2013	7,5
2014	7,5
2015	7,3
2016	7,1
2017	7,2
2018	7,3
2019	7,5
2020	5,3

Cette perte de vitesse du secteur suscite plusieurs interrogations : quels facteurs peuvent expliquer la diminution continue du PIB du tourisme en % du PIB total avant même la crise sanitaire ? Est-ce que la crise sanitaire a contribué à la chute marquante du PIB du tourisme relativement au PIB total ? A-t-elle accéléré la chute de la contribution du secteur du tourisme aux emplois entre 2019 et 2022 ? Quels en ont été les impacts humains pour les salariés de ce secteur ?

Comme nous l'expliquerons dans la partie suivante, nous avons constaté que le secteur du tourisme est un secteur trop large pour y mener une étude comme la nôtre qui consiste à comprendre un phénomène situé dans un contexte précis. Afin d'affiner notre groupe cible pour mener à bien notre étude de cas (cf. deuxième partie de ce chapitre), nous avons fait le choix de focaliser notre étude sur le secteur de l'hôtellerie restauration. En effet, des études ont montré que ce secteur a été confronté à une chute significative de la main-d'œuvre avec la crise (Barry *et al.*, 2021). Selon une étude menée par la DARES en septembre 2021, il s'avère qu'entre février 2020 et février 2021, le nombre d'employés dans ce secteur a diminué de 237 000 (Barry *et al.*, 2021). Sur la même période, une baisse de 223 000 nouveaux employés a eu lieu, ainsi que 71 000 départs

supplémentaires (graphique 1). Ces statistiques semblent donc attester de la difficulté de ce secteur à fidéliser ses salariés depuis la crise sanitaire.

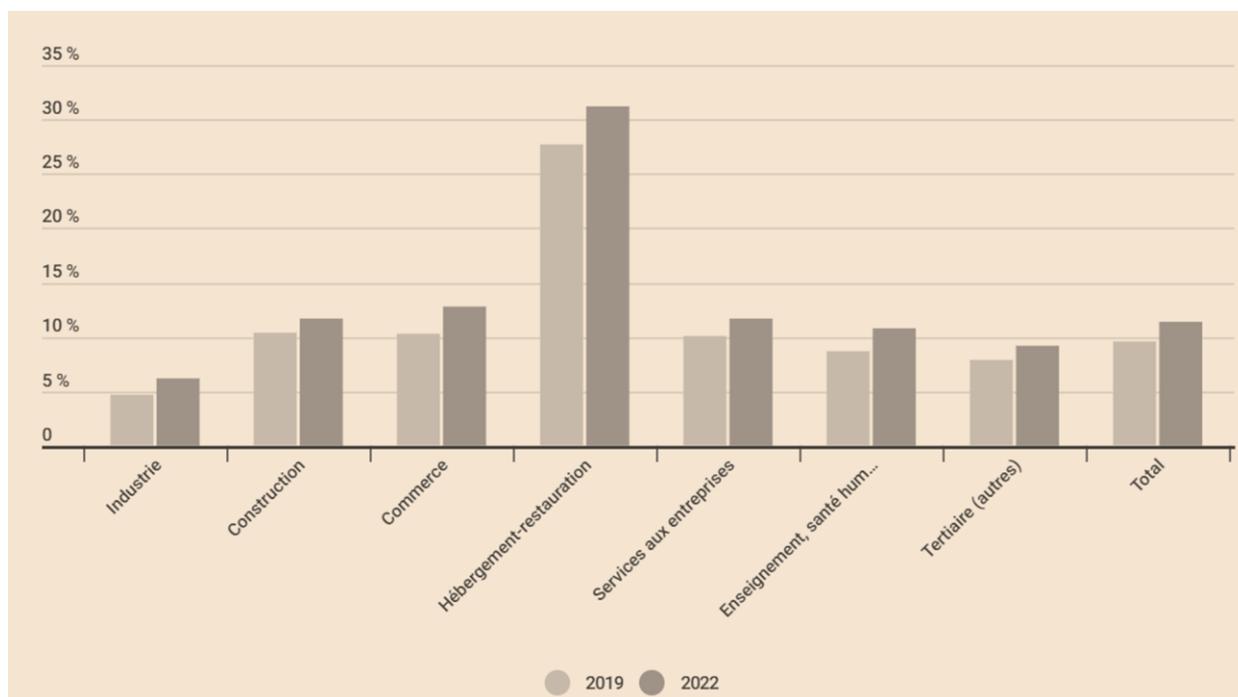


Graphique 1 - Evolution de la main-d'œuvre avec la crise

Néanmoins, la fragilité du secteur est bien plus ancienne car elle remonte au moins aux années 1990, comme l'explique Selma Amiradans dans un article publié en 2001 par la DARES sur les difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration. Dans son étude, l'auteure s'est intéressée à la mobilité des cuisiniers sur la période allant de 1993 à 2000 inclus. Cette mobilité importante des cuisiniers s'explique par le caractère saisonnier du secteur, mais aussi la dépendance aux contrats à durée déterminée. On observe également un turnover plus élevé que ce qu'on a pu observer auparavant dans le secteur (Selma, 2001).

Le problème de la démission massive en hôtellerie-restauration était donc déjà présent bien avant la Covid, mais la crise sanitaire a accéléré ce phénomène, conduisant les médias à le qualifier de « grande démission » (« *Great Resignation* » dans les médias anglo-saxons).

C'est ce phénomène de grande démission qui a constitué le point de départ de notre recherche. Si le phénomène a pris de l'ampleur avec la crise sanitaire, comme nous venons de le voir, il a continué à s'aggraver jusqu'en 2022. En effet, une étude menée par la DARES en avril 2023 montre qu'en moyenne, en 2019, sur 100 CDI dans l'industrie hôtelière 27,7 CDI prennent fin suite à une démission. En 2022, le pourcentage est de 31,2 % (Barry, 2023). Il s'agit donc d'un taux de démission sans pareil dans ce secteur qui rencontre clairement des difficultés à fidéliser ses salariés. Cette étude a été menée pour identifier les secteurs dans lesquels les démissions de salariés en CDI augmentent le plus. Les résultats montrent que c'est le secteur de l'hôtellerie restauration qui souffre le plus de ce phénomène de grande démission (graphique 2), d'où notre intérêt particulier pour ce secteur afin d'étudier le processus de perte d'implication au travail. Cette difficulté en termes de recrutement persiste jusqu'au quatrième trimestre de 2022 où 73,8% des entreprises de l'hôtellerie-restauration signalent rencontrer des difficultés inédites concernant le recrutement des salariés (Moquay et Obser, 2023). Nous voulons justement essayer de comprendre le processus qui pourrait influencer la décision de départ de ces salariés.



Graphique 2 – Evolution du taux de démission avec la crise

Interrogés par Le Monde (30 septembre 2021) sur les raisons pour lesquelles ils ont quitté leur travail, ceux qui sont partis l'ont justifié comme suit : *“La passion qui vous porte un temps et les contraintes qui finissent par prendre le dessus”*, *“Il va falloir se rendre compte que les gens ne sont plus corvéables à merci !”*, *“Je veux bien rendre service mais c'est donnant-donnant. Or, il n'y a aucune reconnaissance du travail”*. La question qui se pose donc est la suivante : Comment fidéliser les employés dont la passion se heurte aux réalités du secteur ?

2.2. Étude exploratoire préliminaire

Compte tenu de l'importance d'accorder une attention particulière au sujet de la perte d'implication des salariés, nous avons lancé une première étude exploratoire. En effet, à travers notre recherche, nous tentons d'affiner le modèle proposé par Klein *et al.* (2017) concernant le processus de perte d'implication, qui était basé sur un questionnaire en ligne structuré autour de deux grandes questions ouvertes. Nous souhaitons mieux comprendre les raisons pour lesquelles un salarié peut perdre son implication, ainsi que les conséquences que cette perte peut avoir sur ses comportements au travail. En effet, la perte d'implication s'avère être un processus assez complexe qui mérite d'être étudié de manière plus approfondie en raison non seulement des articulations possibles entre les différents types de liens qu'un individu peut tisser avec son univers de travail, mais aussi de la multiplicité des cibles potentielles d'implication, de l'aspect dynamique de cette dernière et des conséquences comportementales de la perte d'implication.

Afin de pouvoir affiner le modèle proposé par Klein *et al.* (2017) concernant le processus de perte d'implication, nous adoptons une méthodologie de recherche qualitative qui se base principalement sur des entretiens semi-directifs, tout en suivant l'approche narrative où la personne interviewée est invitée à présenter chronologiquement des événements de sa vie en essayant de leur donner sens. En adoptant cette méthode, nous dépendons essentiellement des souvenirs des personnes interviewées sur les événements de leur parcours. Dans notre recherche, nous utilisons donc la méthode de narration dans le but d'essayer de comprendre le vécu des personnes interviewées à partir de leurs récits de vie (Breton, 2022). Il s'agit d'une méthode de recherche qui permet un regard rétrospectif des personnes qui participent à l'étude, ce qui va nous permettre, à notre tour, de souligner les différences entre leurs points de vue respectifs concernant leur processus de perte d'implication (Bernard et Arapi, 2023).

S'engager à écouter et comprendre les récits de vie d'une personne est un long processus. Pour le rendre plus réaliste, respectant ainsi le cadre de notre recherche, nous avons pris la décision de mobiliser cette méthode de narration dans le cadre des entretiens semi-directifs. En effet, plusieurs types d'entretiens peuvent être conduits pour recueillir des données primaires. Ces différents types d'entretiens peuvent être placés sur un continuum allant des entretiens non-directifs aux entretiens directifs. Au milieu du continuum, les entretiens semi-directifs prennent place (Harrell et Bradley, 2009) (figure 14). Il s'agit d'un type d'entretien qui permet de poser des questions ouvertes pour laisser les personnes interviewées narrer leurs parcours, tout en limitant la discussion aux sujets pertinents pour notre recherche. C'est pour cette raison que conduire des entretiens semi-directifs semble être le choix le plus adapté à notre sujet de recherche dans la mesure où le contrôle que nous avons en tant que chercheur sur le déroulement de l'entretien est modéré.

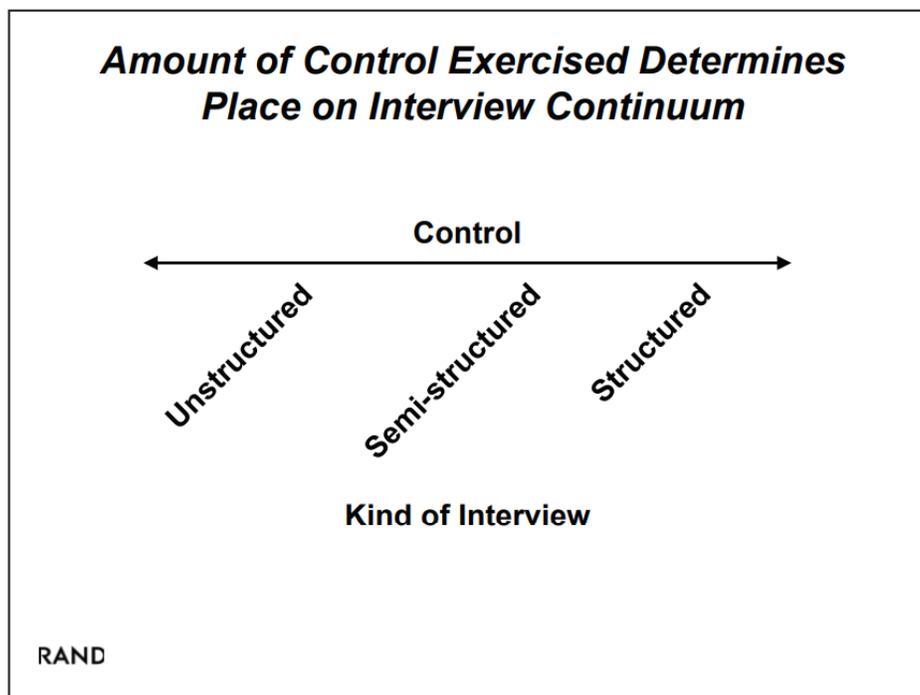


Figure 14 - Le continuum des types d'entretien (Harrell et Bradley, 2009, p.25)

Ainsi, nous avons décidé de lancer une première étude exploratoire basée principalement sur des entretiens semi-directifs conduits avec des personnes qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration ou de

l'événementiel. Les individus ont été sollicités directement via le réseau des anciens étudiants de l'ESTHUA, Faculté de Tourisme, Culture et Hospitalité de l'Université d'Angers et celui des anciens étudiants du Master Tourisme de l'ISC Paris.

Parvenir à obtenir des entretiens avec des membres de notre groupe cible n'était pas facile, étant donné la sensibilité de notre sujet. Lee et Renzetti (1990) définissent la recherche sensible comme celle qui constitue une menace potentielle importante pour les personnes concernées. Notre recherche présente bien ces caractéristiques car il apparaît que parler ouvertement pour un salarié de la perte de son implication vis-à-vis de son emploi ou envers d'autres cibles d'implication, comme la hiérarchie ou l'organisation, peut le placer dans une situation délicate vis-à-vis de son employeur. Mener une recherche sensible rend particulièrement difficile l'accès au terrain, comme nous le verrons par la suite, et nécessite de s'entourer de précautions telles que le respect strict de la confidentialité (Sachet-Milliat 2009 ; Sachet-Milliat *et al.* 2021)

Pour faciliter la prise de contact avec notre population cible, notre étude exploratoire a été menée en deux temps. Dans un premier temps, en avril 2021, nous avons lancé une enquête en ligne dont l'objectif était non seulement d'identifier quelques profils de salariés en perte d'implication, mais aussi de repérer des personnes qui accepteraient d'être interviewées dans un second temps. Ainsi, notre enquête en ligne est composée de plusieurs parties (annexe 1).

Tout d'abord, elle consiste en une introduction où nous présentons notre projet de recherche et garantissons l'anonymat et la confidentialité. Étant consciente de la sensibilité de notre sujet de recherche portant sur la perte d'implication, notre objectif était de mettre les répondants à l'aise pour qu'ils puissent s'exprimer librement. Après l'introduction, nous avons posé un total de 10 questions qui comportaient quelques échelles mais essentiellement des questions ouvertes portant principalement sur le rapport des répondants au travail. C'est la dixième - et la dernière - question qui permettait d'ouvrir vers la deuxième étape de notre étude exploratoire (encadré 2).

10. Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons, dans un second temps, mener des entretiens. Accepteriez-vous que je vous contacte pour convenir d'un entretien d'environ 1h (en présence ou à distance selon votre situation et le contexte sanitaire) ?

Oui

Si oui, veuillez s'il vous plaît indiquer votre adresse email :

Non

Encadré 2 - Dernière question de l'enquête en ligne

Les personnes ayant répondu affirmativement à cette question étaient sollicitées par la suite via email pour fixer un rendez-vous pour notre entretien. Dans notre message, nous les avons informées qu'il s'agissait d'un entretien à distance d'environ une heure. Nous avons préparé un guide d'entretien semi-directif (annexe 2) comportant des questions ouvertes couvrant tous les sujets de discussion nous semblant pertinents pour notre recherche. Le guide d'entretien est constitué de 4 parties. La première est une introduction générale où nous nous présentons et nous présentons également notre projet de recherche, tout en garantissant l'anonymat le plus strict des propos que nous allons échanger. A la fin de cette partie, nous demandons la permission à la personne interviewée d'enregistrer l'entretien non seulement pour nous permettre une meilleure analyse du discours, mais aussi pour que nous soyons capables d'être plus disponible pour écouter la personne interviewée. La deuxième partie porte sur une question préliminaire proposant à la personne interviewée de se présenter et de détailler son parcours professionnel, voire académique dans certains cas. Cette partie offre l'occasion à la personne interviewée de raconter son parcours dans un ordre chronologique, tout en précisant les intitulés de formations et/ou de postes avec les dates d'occupation pour pouvoir avoir une idée de l'ancienneté de la personne dans le secteur. Elle peut aussi alimenter cette présentation par des éléments de sa vie personnelle qui pourraient justifier certains choix académiques et/ou professionnels. Dans la troisième partie du guide d'entretien, nous nous focalisons sur des questions d'approfondissement sur le sujet de la perte

d'implication et des conséquences comportementales qui peuvent en découler. Cette troisième partie est en effet composée de deux sous-parties qui correspondent respectivement aux deux situations suivantes :

- Situation 1 : la personne travaille toujours dans le secteur du tourisme ou dans l'hôtellerie, restauration ou événementiel.
- Situation 2 : la personne ne travaille plus dans le secteur du tourisme ou dans l'hôtellerie, restauration ou événementiel.

Naturellement, c'est sur cette troisième partie que nous passons la majorité de la durée de l'entretien. La quatrième et dernière partie consiste à voir si la personne interviewée a des points à ajouter ; des points qui lui semblent pertinents dans le cadre de notre sujet de recherche mais que nous n'avons pas abordés.

Nous avons reçu un total de 23 réponses à notre enquête en ligne, dont 13 personnes ayant accepté d'être recontactées pour un entretien par la suite. Parmi ces 13 personnes, 10 se sont désistées, avec, au final, seulement 3 entretiens menés avec des répondants à l'enquête.

Malgré nos relances, nous n'avons pas pu obtenir plus de répondants via cette première enquête. Nous avons donc pris la décision d'aller solliciter directement des étudiants en LP à l'ESTHUA qui ont fait des stages dans le secteur du tourisme ou dans l'hôtellerie, restauration ou événementiel, ainsi que d'autres personnes qui appartiennent à nos réseaux professionnels et qui travaillent actuellement ou qui ont travaillé dans le passé dans ce même secteur d'activité. Pour ces entretiens, nous avons retenu le même guide utilisé lors de ceux menés avec les répondants à l'enquête en ligne, avec quelques légères modifications au niveau de la première partie de présentation générale. Cette démarche nous a permis de conduire 9 autres entretiens dont 5 menés avec des étudiants en LP à l'ESTHUA et 4 menés avec des personnes qui appartiennent à nos réseaux professionnels. Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons donc réussi à conduire un total de 12 entretiens semi-directifs à distance ou en présentiel, en fonction de la disponibilité de la personne interviewée et du contexte sanitaire. La durée totale des 12 entretiens est de 11 heures 49 minutes avec une durée moyenne de 59 minutes par entretien (tableau 8).

Tableau 8 - Présentation des 12 entretiens de l'étude exploratoire

N° de l'entretien	Moyen d'accès au répondant	Lieu	Date	Durée
1	Suite à l'enquête en ligne	Zoom	20 juillet 2021	1 heure 4 min
2	Suite à l'enquête en ligne	Zoom	21 juillet 2021	58 min
3	Suite à l'enquête en ligne	Zoom	17 novembre 2021	1 heure
4	Etudiant LP Angers	Locaux universitaires	16 février 2022	43 min
5	Etudiant LP Angers	Locaux universitaires	16 février 2022	52 min
6	Etudiant LP Angers	Teams	15 mars 2022	1 heure 12 min
7	Etudiant LP Angers	Teams	16 mai 2022	1 heure 22 min
8	Etudiant LP Angers	Teams	17 mai 2022	40 min
9	Réseaux professionnels	Teams	29 mars 2022	1 heure 16 min
10	Réseaux professionnels	Teams	3 mai 2022	1 heure 2 min
11	Réseaux professionnels	Teams	4 mai 2022	55 min
12	Réseaux professionnels	Teams	14 juin 2022	45 min

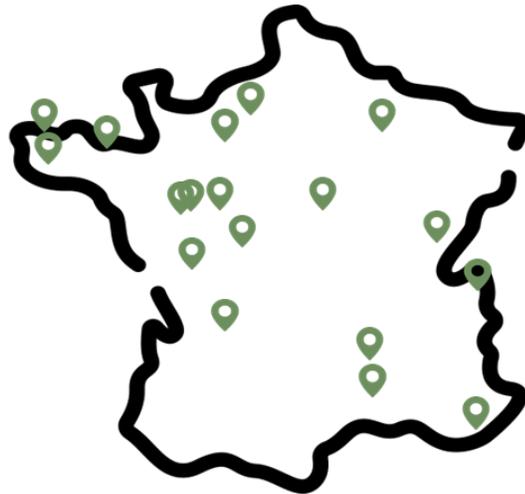
Cette pré-enquête exploratoire, bien qu'elle nous ait permis des échanges intéressants avec des salariés du secteur du tourisme sur le sujet de la perte d'implication, présentait deux limites. Premièrement, le taux de réponse à notre pré-enquête était particulièrement faible, ne permettant pas d'avoir une saturation des données. Deuxièmement, les salariés interviewés avaient des profils très diversifiés (une grande diversité de statuts, métiers, tailles de structures, types d'établissement, niveau d'ancienneté). Cette grande diversité de profils, causée principalement par l'appartenance de chacun des interviewés à des secteurs d'activité touristique différents, rendait ainsi l'analyse des données plus complexe. Nous souhaitons donc non seulement conduire plus d'entretiens jusqu'à avoir un effet de saturation au niveau des données recueillies, mais aussi mieux cerner notre cible afin d'avoir un échantillon plus homogène. C'est dans cette optique que nous avons décidé de mener une étude de cas uniquement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, tout en adoptant une stratégie qui, comme expliqué dans la partie suivante, nous permettait un accès plus facile au terrain.

2.3. Étude de cas

L'usage de l'étude de cas a été étudié de façon approfondie par Yin (2009) selon lequel cette méthode s'avère être d'une pertinence significative dans le cas d'une recherche menée dans l'optique d'essayer de comprendre un phénomène social. D'après cet auteur, un chercheur qui souhaite avoir une compréhension profonde d'un phénomène social et/ou organisationnel complexe doit avoir recours à la méthode d'étude de cas. Ainsi, une étude de cas doit être menée si le chercheur pose des questions de type "pourquoi" et/ou "comment" concernant des événements contemporains sur lesquels il n'a que peu ou pas de contrôle. Tel est le cas de notre recherche qui porte principalement sur la compréhension en profondeur du processus de perte d'implication, un phénomène organisationnel et social complexe sur lesquels nous - chercheurs - n'avons pas de contrôle.

Par conséquent, et pour répondre aux limites de notre enquête préliminaire, nous avons décidé de mener une étude de cas basée principalement sur des entretiens semi-directifs, dans le secteur hôtelier qui, comme nous l'avons expliqué précédemment, est l'un des secteurs qui peinent le plus à fidéliser leurs salariés (Barry, 2023). Compte tenu de la grande variété des établissements hôteliers français, il a semblé indispensable de faire un choix pour que l'étude de cas porte sur un ensemble cohérent d'établissements d'un même groupe, sous une même enseigne. Le groupe Logis

Hôtels, leader indépendant en Europe représentant 2300 établissements dans 9 pays, a semblé adapté compte tenu du type d'hôtellerie, plutôt familiale et provinciale, pour étudier la perte d'implication au travail dans des établissements à taille humaine. L'étude de cas porte sur le territoire national français (graphique 3).



Graphique 3 - Répartition des 18 établissements enquêtés sur le territoire national

Le Directeur Général du groupe Logis Hôtels, Karim Soleilhavoup, a été sollicité et a accepté d'apporter son soutien en raison de l'intérêt qu'il porte à ce sujet qui le préoccupe encore fortement à l'heure actuelle (Cessac, 2023). Ainsi, dans une interview accordée au journal Le Monde en juillet 2023, le directeur général du groupe Logis Hôtels déplore les difficultés à recruter et les exigences des saisonniers en matière de conditions de travail et de vie ; *“Malgré les efforts qui ont été faits, 45 % de nos hôteliers ont plus de difficultés à recruter que l'an dernier”*. (Cessac, 2023).

Notons que Karim Soleilhavoup a joué le rôle précieux de parrain pour nous ouvrir l'accès à ce terrain sensible en nous mettant en contact avec le réseau d'établissements du groupe Logis Hôtels. Les modes d'accès indirects sont ainsi généralement privilégiés dans les études portant sur les sujets sensibles car le recours à des tiers institutionnels ou personnels constitue souvent le meilleur, voire le seul moyen d'accéder aux populations que le chercheur souhaite observer (Sachet-Milliat 2009). Lee (1993) souligne ce rôle essentiel du parrain qui consiste à faciliter l'accès initial du chercheur à un univers qui lui est étranger, à le guider en lui apprenant les codes

de comportements en vigueur et à accélérer la création de confiance entre les observés et le chercheur.

Après une présentation du sujet et des objectifs de l'étude de cas effectuée auprès de Karim Soleilhavoup en novembre 2021, ce dernier a donné son feu vert pour mener l'étude en sensibilisant les hôtels de son groupe implantés en France à l'importance de cette enquête. Le sujet étant sensible, il n'a pas été facile d'obtenir les entretiens. Finalement, il a été possible de réaliser 34 entretiens auprès de 35 répondants dans 18 établissements, dont 19 directeurs¹⁹ et 17 salariés, dont 2 sont des ex-salariés. Le fait d'étudier les regards croisés des directeurs et des salariés sur le même sujet a rendu l'analyse plus enrichissante. Pour préparer ces entretiens, nous avons adapté le guide d'entretien élaboré lors de l'étude préliminaire pour en créer deux, adapté chacun au profil des salariés et à celui des directeurs respectivement (annexe 3 et annexe 4). Le tableau 9 présente la répartition des entretiens par établissement. Ils sont présentés par ordre alphabétique et anonymisés de A à R.

¹⁹ Pour un établissement, l'entretien numéro 29 a associé 2 directeurs et pour un autre, l'entretien numéro 18 a été mené avec un « Assistant de Direction » qui, lors de l'entretien, représentait le Directeur, à la demande de ce dernier.

Tableau 9 - Présentation des 34 entretiens, par établissement

Etablissement	Numéro d'entretien	Poste	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
A	12	Directeur	24 Jan 2022	1h4
B	1	Directeur	3 Jan 2022	1h19
B	11	Femme de chambre	21 Jan 2022	57m
C	9	Directeur	18 Jan 2022	1h7
D	2	Directeur	6 Jan 2022	52m
D	15	Chef de partie (cuisine)	28 Fév 2022	35m
D	16	Assistant Maître d'Hôtel - restauration	28 Fév 2022	35m
D	20	Réceptionniste	4 mars 2022	31m
D	21	Chef de réception	3 mars 2022	53m
E	22	Directeur	8 mars 2022	51m
F	18	Assistant de direction	1 mars 2022	1h16
G	10	Directeur	20 Jan 2022	1h27
G	33	(Ex)serveur	23 juin 2023	34m
H	8	Directeur	28 Jan 2022	48m
I	13	Directeur	25 Jan 2022	1h21
I	32	(Ex)serveuse/chef de rang	21 juin 2023	1h13
J	5	Directeur	13 Jan 2022	1h10
J	14	Chef de partie (cuisine)	28 Jan 2022	57m
K	6	Directeur	1 Fév 2022	1h23
K	17	Serveur en Extra	1 mars 2022	1h14
L	19	Directeur	2 mars 2022	2h10
M	4	Directeur	11 Jan 2022	2h

M	26	Chef de cuisine	24 fév 2023	1h55
M	27	Chef pâtissière	25 fév 2023	55m
M	28	Chef de partie (cuisine)	25 fév 2023	40m
N	25	Directeur	30 mars 2022	30m
O	29	2 Directeurs	27 fév 2023	1h16
O	30	Femme de chambre	13 mars 2023	34m
O	31	Réceptionniste/Barmaid	20 juin 2023	1h32
O	34	Réceptionniste/Barmaid	27 juin 2023	1h17
P	7	Directeur	17 Jan 2022	1h45
Q	23	Directeur	22 mars 2022	53m
Q	24	Assistant de direction	24 mars 2022	46m
R	3	Directeur	7 Jan 2022	2h1

Les directeurs ont été interviewés dans un premier temps, puis un ou plusieurs salariés de leur établissement ont été interviewés, sur demande auprès du directeur en fonction des salariés évoqués au cours de l'interview du directeur. Les ex-salariés ont été contactés directement via LinkedIn.

Le groupe Logis a identifié 4 types d'hôtels qui traduisent une montée progressive en gamme : Essentiel, Cosy, Elegance²⁰, Exception²¹. Leur définition est précisée dans le tableau 10.

²⁰ Source pour les trois premières catégories : <https://www.logishotels.com/fr/nous-decouvrir/experiences-logis/experiences-a-l-hotel>

²¹ Source pour la catégorie Exception : <https://www.logishotels.com/fr/nos-sejours-inspirationnels/les-themes/exception>

Tableau 10 - Les types d'hôtels du groupe Logis

Type d'hôtel	Définition sur le site du groupe Logis
Essentiel	Confort et qualité Logis au meilleur prix. Accueil chaleureux, literie de qualité, petit déjeuner avec des produits locaux et/ou de saison. Wifi compris.
Cosy	Atmosphère cooconing et chaleureuse. Petit déjeuner gourmand avec des produits locaux ou faits maison.
Elegance	Cadre raffiné et élégant. Literie haut-de-gamme. Petit déjeuner avec des produits labellisés AB ou agriculture raisonnée.
Exception	Séjour haut de gamme. Cadre privilégié. Originalité et charme particulier du lieu.

Après échange avec la Direction du groupe Logis, il s'avère que ces différents types ne les satisfont pas complètement. Ils sont en effet assez larges et ne permettent pas de distinguer certaines tendances comme celle de l'hôtellerie Life Style. De plus, certains hôtels Logis n'ont pas de type spécifique sur le site du groupe. Il a donc été décidé de déterminer les types d'établissements de l'échantillon en procédant à une analyse approfondie du site internet de chacun d'entre eux (photos des chambres, des espaces communs, discours utilisé) que nous avons aussi croisé avec d'autres sources (sites Logis et Booking notamment). Les types retenus sont listés et définis dans le tableau 11. Quelques photos des hôtels de notre échantillon, illustrant chaque type d'hôtel, sont proposées en annexe n°5 de la thèse.

Tableau 11 - Proposition de définition des types d'hôtels de notre échantillon

Type d'hôtel	Définition
Classique	Établissement disposant d'un style classique (pas d'effort particulier sur le design, sur l'aménagement des lieux en lien avec les nouvelles pratiques de coworking, de partage d'espaces de convivialité, etc..), parfois daté. Services hôteliers basiques. Chambres standardisées.
Classique Rénové	Établissement disposant d'un style classique, ayant bénéficié d'une rénovation récente, avec conservation parfois de mobiliers hétérogènes, associés à des rénovations antérieures.
Charme	Établissement traditionnel, haut standing, misant sur un patrimoine matériel ou immatériel, gage d'authenticité (bâtiment ancien, architecture, jardin, vue, gastronomie...). Espace bien-être intégré. Chambres personnalisées, cossues.
Life Style	Établissement urbain à forte identité, intégrant les nouveaux codes du design hôtelier (street art, art contemporain, matières brutes et colorées, intégration du développement durable dans la conception...), orienté innovation. Aménagement des lieux autour d'espaces partagés (lobby ouvert, espaces de travail, salle de petit déjeuner polyvalente...). Intégration et mise en avant de la technologie.

Les caractéristiques de chacun des 18 établissements (catégorie, type, nombre de chambres, nombre de salariés et note clients Google) sont présentés dans le tableau 12. La catégorie d'un établissement correspond à son nombre d'étoiles (une catégorie 3 signifie qu'il s'agit d'un hôtel 3 étoiles). Le nombre de chambres et de salariés a été renseigné par le répondant lors de la majorité des entretiens, ce qui donne lieu à quelques données manquantes sur les effectifs salariés. Pour le nombre de chambres, une vérification a été faite sur les sites des hôtels concernés. Les notes clients ont été collectées par établissement en août 2023 sur la plateforme Google. Selon une étude menée par Reviewtrackers en 2022, la plateforme Google se justifie par le fait que cette dernière recueille 73% de l'intégralité des avis en ligne, suivie par Yelp qui, quant à elle, ne recueille que 6% des avis en ligne (Reviewtrackers, 2022).

Tableau 12 - Caractéristiques des 18 établissements

Etablissement	Catégorie	Type	Nombre de chambres	Nombre de salariés	Note Client
A	3	Classique (Pas de type spécifique Logis)	29	3	4,1
B	3	Classique (Pas de type spécifique Logis)	23	5	4,3
C	3	Classique (Type Élégance Logis)	29	12	4,4
D	4	Charme (Type Élégance Logis)	41	36	4,4
E	4	Life Style (Type Élégance Logis)	33	17	4,4
F	3	Classique Rénové (Type Cosy Logis)	42	DM	3,7
G	3	Classique Rénové (Type Élégance Logis)	48	32	4,2
H	3	Charme (Type Cosy Logis)	17	DM	4,4
I	3	Life Style (Type Élégance Logis)	140	28	4,2
J	4	Classique Rénové (Type Élégance Logis)	28	8	4
K	3	Classique (Type Élégance Logis)	16	4	4,2
L	4	Charme (Type Élégance Logis)	22	25	4,5
M	3	Charme	28	13	4,3

		(Type Elégance Logis)			
N	2	Classique Rénové (Type Cosy Logis)	7	9	4
O	2	Classique Rénové (Type Cosy Logis)	19	4	4,4
P	3	Classique Rénové (Type Elégance Logis)	15	DM	4,3
Q	3	Classique Rénové (Type Cosy Logis)	65	18	4
R	3	Life Style (Pas de type spécifique Logis)	24	6	4,2

Les entretiens ont été conduits du 3 janvier 2022 au 27 juin 2023. La durée totale des 34 entretiens étant de 38 heures 21 minutes, avec une durée moyenne de 1 heure 8 minutes environ (chiffre arrondi). Ils ont été conduits à distance (via Teams) pour 27 d'entre eux et, pour les 7 autres en face à face. Parmi ces 7 entretiens, 6 ont été menés sur le lieu de travail des personnes interviewées et le septième entretien a été mené dans les locaux universitaires. Les entretiens ont été enregistrés, toutes les personnes ayant accepté sans difficultés sur la base de l'engagement à respecter la stricte confidentialité des propos échangés et l'anonymat des participants et des établissements concernés. Les entretiens ont été ensuite retranscrits dans leur intégralité.

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons opté pour une triangulation des données récoltées. En effet, la triangulation est une technique de recherche conçue afin de minimiser et/ou équilibrer la déficience potentielle de l'adoption d'une stratégie de recherche unique (Thurmond, 2001) et donc de garantir la robustesse de l'analyse (Dumez, 2016). Dans le but de renforcer les résultats de la recherche, la triangulation signifie donc l'utilisation de plusieurs stratégies, à savoir plusieurs sources de données, plusieurs méthodologies de recherche et/ou plusieurs méthodes d'analyse de données. Pour ce travail de recherche, nous avons décidé de trianguler non seulement les sources de données, mais aussi les méthodes d'analyse de données recueillies (cf. troisième partie de ce chapitre).

Fusch *et al.* (2018) soulignent que dans le cadre des recherches qualitatives, la triangulation permet une vision plus approfondie des données ce qui est un atout indéniable pour notre recherche visant une compréhension fine du processus de perte d'implication.

Pour trianguler nos sources, nous avons décidé de compléter nos entretiens par trois autres types de données : une observation cachée dans un établissement affilié au groupe Logis Hôtel, des journaux de bord de salariés au cours d'une journée de travail type et les avis clients pour chacun des établissements interrogés.

Nous avons ainsi mené une observation cachée réalisée dans un établissement affilié au groupe Logis Hôtel. Il s'agit d'un type particulier d'observation fortement recommandée dans le cas d'observation des comportements humains. Selon Malhotra *et al.* (2011), dans le cadre de l'observation cachée, les personnes observées ne savent pas qu'elles le sont, ce qui va leur permettre de se comporter naturellement. En effet, si les personnes observées sont au courant qu'elles le sont - tel est le cas de l'observation non-cachée ou participante -, elles vont probablement se comporter différemment. Dans notre recherche, c'est la transparence dans la façon d'agir et de se comporter au travail qui nous intéresse concrètement. Nous avons intérêt à observer les vrais comportements des salariés au travail, ce qui peut résulter en une meilleure compréhension du processus de perte d'implication.

L'idée étant d'assurer un statut clandestin, une observation cachée a été réalisée au sein d'un établissement Logis dans lequel nous n'avons interviewé personne. L'observation s'est étalée sur une période de deux nuits passées à l'hôtel en nous faisant passer pour une cliente. Une durée totale d'observation de 22 heures a été effectuée du 6 au 8 mars 2023. Avant de commencer notre séjour, une grille d'observation a été préparée (annexe 6). Il s'agit d'un tableau dans lequel la date, l'heure, le lieu, l'observation ainsi que des commentaires peuvent être notés. Lors de notre séjour, afin de prendre un maximum de notes de ce que nous avons pu observer, nous avons enregistré des notes vocales en respectant la discrétion de notre mission de recherche. Ces notes vocales ont été ensuite retranscrites et ajoutées aux notes écrites prises lors de notre séjour. En complément des notes, nous avons réussi à prendre quelques photos et vidéos qui permettent non seulement d'illustrer encore mieux les notes d'observation, mais aussi de donner plus d'approfondissement à l'analyse de ces dernières.

En plus des entretiens et de l'observation cachée, la rédaction d'un journal de bord pour décrire une journée de travail type a été proposée à la fin de l'entretien à certains des salariés interviewés. Nous avons préparé un modèle à l'avance dans lequel le ou la salarié(e) peut renseigner son nom, l'intitulé de son poste, la date de la rédaction du journal et l'établissement (annexe 7 : modèle vierge et journaux complétés). Le ou la salarié(e) est ensuite invité(e) à compléter un tableau où il/elle devra noter les activités réalisées au travail et/ou les faits qui lui semblent significatifs (une tâche, une interaction, une observation, un élément de contexte...). Pour chacun des éléments notés, le ou la salarié(e) doit indiquer l'heure, la durée et le ressenti. En effet, l'idée est non seulement d'avoir une description détaillée des activités de travail dans une journée type, mais aussi d'étudier la façon dont les salariés perçoivent ces activités. Parmi les salariés interviewés, seulement deux ont retourné leur journal de bord complété. Malgré ce faible taux de retour, le contenu de ces journaux de bord peut contribuer à enrichir l'analyse des entretiens menés dans un premier temps.

Une quatrième - et dernière - source de données vient s'ajouter aux entretiens, à l'observation cachée et aux journaux de bord. Il s'agit des avis clients pour chacun des établissements interrogés lors des entretiens. En effet, nous estimons que les avis clients peuvent contribuer à une meilleure compréhension du contexte et à un approfondissement de l'analyse. Les données ont été collectées sur la période allant de 2019 (année de référence avant la crise du Covid-19) jusqu'à 2023 inclus. La collecte de ces avis clients a été réalisée sur la plateforme TripAdvisor qui, selon leur page web consultée en décembre 2023²², est la plus grande plateforme de voyage au monde. Le choix de cette plateforme est dû au fait qu'elle était la seule, entre Booking, Google, le site web de Logis et le site web de chaque établissement, à fournir des avis clients couvrant la période allant de 2019 jusqu'à 2023. Ce critère est d'une grande importance puisqu'il permet une comparaison systématique des avis clients de chacun des 18 établissements. Sur TripAdvisor, nous n'avons collecté que les avis rédigés en Français pour éviter tout biais de traduction. Au début, nous avons décidé de limiter notre collecte de données aux avis clients mentionnant de façon directe l'équipe ou les salariés (réceptionniste, femme de chambre...). Ensuite, nous nous sommes rendu compte que même les avis qui ne mentionnent pas directement les salariés peuvent être pertinents, dans la mesure où ils permettent une certaine interprétation des comportements des

²² Source : <https://tripadvisor.mediaroom.com/us-about-us> (site web consulté en décembre 2023)

salariés au travail. Par exemple, le fait qu'un client se montre reconnaissant de la propreté de sa chambre dans les avis clients, peut traduire un degré d'implication du personnel d'étage.

3. Analyse des données

Dans l'optique de continuer à renforcer la validité des résultats de notre recherche, nous avons décidé d'opter pour la triangulation également au niveau de l'analyse des données (Dumez, 2016 ; Thurmond, 2001). Une double analyse a donc été réalisée : une analyse manuelle de contenu, outillée avec NVivo (Version 12 Pro) et une analyse statistique des données textuelles, menée à l'aide de l'outil IRaMuTeQ (Version 0.7 alpha 2 2020). La complémentarité de ces deux approches a été soulignée dans la littérature (Martin *et al.*, 2016). Le couplage de ces deux méthodes d'analyse semble être bénéfique dans la mesure où il permet de profiter de leurs avantages respectifs. En effet, *“l'approche textométrique permet de vérifier et d'objectiver des résultats obtenus par un autre type d'analyse, de traiter un corpus de grande taille, d'explorer des données sans a priori, de fournir des pistes de recherche. [...] Inversement, l'approche thématique permet de mettre en évidence des dimensions plus implicites non saisies par l'approche textométrique”* (Martin *et al.*, 2016, p. 3)²³. C'est dans ce sens que ces deux méthodes sont considérées comme complémentaires (Gallen *et al.*, 2019) et que leur couplage est vivement recommandé dans les travaux récents (Martin *et al.*, 2016).

3.1. Analyse thématique manuelle (NVivo)

Étant un type d'analyse des données qualitatives, l'analyse thématique de contenu désigne un ensemble de techniques utilisées pour décrire et analyser de manière systématique des communications (Maignan *et al.*, 2018 ; Martin *et al.*, 2016). Cette approche consiste à compresser un grand texte dans des catégories peu nombreuses afin de favoriser une analyse plus simple (Stemler, 2000). Autrement dit, il s'agit tout d'abord de découper un corpus de texte en plusieurs passages constituant les unités d'analyse, ensuite aura lieu l'étape consistant à regrouper ces unités d'analyse dans des catégories homogènes (Gallen *et al.*, 2019). En effet, cette deuxième étape dépend principalement des choix de regroupements faits par le chercheur. Nous avons donc choisi les catégories à créer et les unités d'analyse à mettre dans chacune de ces catégories. Afin

²³ L'approche d'analyse statistique des données textuelles est aussi appelée textométrie (Pincemin, 2018) https://shs.hal.science/halshs-01843695/file/sept_logiciels_de_textometrie_180718a.pdf

d'effectuer une analyse thématique, nous sommes censées regrouper les unités d'analyse qui partagent un degré d'homogénéité élevé dans la même catégorie (Martin *et al.*, 2016), dite également "nœud" (Wiltshier, 2011).

Dans le cadre de notre pré-enquête, les réponses à l'enquête en ligne ont été étudiées et analysées manuellement pour mieux comprendre les profils des répondants (le degré de leur implication au travail, les cibles principales de leur lien d'implication et la perte de celui-ci), notamment ceux qui nous ont donné leur accord pour un entretien. Les 12 entretiens semi-directifs menés dans le cadre de notre étude préliminaire ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle.

En ce qui concerne notre étude de cas, les entretiens semi-directifs menés avec des directeurs et des salariés de 18 établissements Logis, l'observation cachée réalisée dans un établissement Logis, les journaux de bord renseignés par quelques salariés parmi ceux interviewés, ainsi que les avis clients recueillis sur TripAdvisor pour les 18 établissements sur une période de cinq ans (de 2019 à 2023 inclus) ont été tous analysés suivant un codage thématique. Les résultats de ces analyses ont été croisés (cf. chapitre 5), permettant ainsi une meilleure analyse.

Le corpus des 34 entretiens menés avec des directeurs et des salariés de 18 établissements Logis, qui représente un total de 591 pages, a ainsi fait l'objet d'une double analyse : une analyse thématique outillée et une analyse statistique des données textuelles.

Pour permettre un passage plus aisé à l'interprétation des données, nous avons eu recours à des outils assistant le codage des catégories avec leurs unités d'analyse respectives (Martin *et al.*, 2016). Dans le cadre de notre recherche, nous étions assistées par le logiciel NVivo (version 12 Pro). Il s'agit d'un outil informatique de codage manuel développé par QSR International et conçu essentiellement pour analyser des données qualitatives (Phillips et Lu, 2018). NVivo est un outil vivement conseillé par Phillips et Lu (2018) pour les recherches consistant à trier, gérer et analyser de larges données qualitatives dans le cadre d'une analyse thématique.

L'analyse manuelle thématique outillée avec NVivo a permis de coder les données afin d'identifier les antécédents de la perte d'implication, les types de liens psychologiques unissant les salariés aux différentes cibles de leur univers de travail, les cibles de la perte d'implication et les conséquences comportementales de celle-ci. Pour mener à bien notre analyse sur NVivo, nous avons réalisé une grille de codage comportant ainsi les catégories de textes, appelées "nœuds" sur

le logiciel, que nous avons pu réaliser à la suite de l'étude de l'intégralité du corpus et en se référant à la littérature. Ces catégories, qui réfèrent généralement à ce qu'on appelle des "thèmes" d'analyse, peuvent connaître des modifications et des affinements au fur et à mesure de la lecture (Martin *et al.*, 2016).

Pour réaliser notre grille de codage, nous nous sommes basée sur le modèle initial du processus de perte d'implication proposé par Klein *et al.* (2017) et sur la grille de codage qui a été réalisée par Peyrat-Guillard *et al.* (2023) dans le cadre de leur article sur l'implication perdue des pilotes et du personnel navigant, mentionné précédemment. Il s'agit d'un sujet très similaire au nôtre avec un public étudié différent, d'où notre décision de nous inspirer de leur grille de codage. Dans le but de mieux comprendre l'implication perdue, Peyrat-Guillard *et al.* (2023) ont réalisé deux études. La première s'appuie sur des entretiens narratifs conduits suivant la méthode de récit de vie avec les hôtesses de l'air d'Air France et Air India. La deuxième repose sur des entretiens non-directifs menés avec les pilotes d'Air France. C'est la mobilisation du même concept de « *quondam commitment* » entre cette étude et la nôtre qui nous a encouragée à nous référer à leur grille de codage, tout en l'adaptant à notre objet de recherche (tableau 13).

Certaines modifications ont donc eu lieu. Tout d'abord, nous avons gardé les quatre types de liens psychologiques proposés initialement par Klein *et al.* (2012) et retenus par Peyrat-Guillard *et al.* (2023), qui sont le lien de simple consentement, le lien instrumental, le lien d'implication et le lien d'identification. En outre, nous avons ajouté un cinquième code concernant la coexistence de plusieurs types de liens envers une même cible. Ce code, comme les autres de cette catégorie, agit comme un modérateur du processus de perte d'implication des salariés au travail. En effet, lors des entretiens, nous nous sommes rendu compte que certains salariés ont développé non seulement un lien instrumental, mais aussi un lien d'implication vis-à-vis de leur emploi (leur activité de travail). Cette coexistence de liens peut naturellement avoir une incidence sur le processus de perte d'implication : le salarié peut perdre son implication vis-à-vis de son emploi, mais décide de ne pas quitter ce dernier pour des raisons purement instrumentales.

L'existence ou la coexistence de ces liens psychologiques peut concerner une ou plusieurs cibles au travail comme l'organisation, l'emploi ou le métier, les collègues, le directeur et les clients. Ces cinq cibles proposées par Peyrat-Guillard *et al.* (2023) sont entièrement retenues dans notre grille de codage. Pour la cible "organisation", nous avons codé les passages où les répondants

parlaient de leur lien avec l'organisation dans son ensemble. La deuxième cible intitulée "emploi/métier" sert à coder tous les passages dans lesquels les répondants expliquaient leur rapport avec la profession. La sous-catégorie intitulée "collègues", constituant la troisième cible, fait référence non seulement aux collègues des salariés mais aussi aux collaborateurs s'il s'agit d'un directeur ou d'un supérieur hiérarchique ayant un ou plusieurs salariés à gérer. La quatrième cible, quant à elle, fait référence au directeur, que ce soit le propriétaire de l'établissement et/ou le chef de service. Finalement, la dernière sous-catégorie intitulée "clients" sert à coder tous les passages dans lesquels les répondants qualifient le client comme une cible de leur lien psychologique au travail, quelle que soit la nature de la relation avec ces derniers : une relation directe avec le client se fait plutôt à la réception ou en salle, une relation plus indirecte se fait en cuisine, où les salariés n'ont pas nécessairement un contact direct avec le client mais peuvent tout de même considérer ce dernier comme étant la cible de leur lien psychologique.

Au niveau des antécédents de la perte d'implication, nous en avons retenus plusieurs parmi ceux mis en avant par Peyrat-Guillard *et al.* (2023) et proposés initialement par Klein *et al.* (2017) comme les changements dans les circonstances de travail (changements dans l'environnement de travail qui ont rendu la poursuite de l'implication impossible ou très peu pratique), les changements dans les circonstances non-professionnelles (les changements de vie non liés au travail), la sur-implication (avoir trop d'autres implications concurrentes, ne pas avoir assez de temps à consacrer à la cible ou s'investir de façon exagérée au travail ce qui crée un manque de ressources personnelles et professionnelles nécessaires pour maintenir l'implication), les effets négatifs sur le bien-être (conséquences psychologiques ou physiologiques négatives de l'implication), les événements professionnels négatifs importants (événement négatif sur le lieu de travail qui choque le répondant), le manque de réciprocité (manque d'obligation ressentie de rendre la pareille que ce soit par le biais d'une reconnaissance sociale ou économique), la perception négative du leadership/management (manque de soutien perçu de l'organisation et du directeur), la perception négative des autres cibles (perception négative de la cible d'implication telle que l'organisation, le métier, les collègues ou les clients) et les changements dans les valeurs/intérêts/priorités au fil du temps (changements dans la congruence des valeurs).

Néanmoins, notre grille de codage diffère de celle de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) en ce qu'elle ne distingue pas, comme le font également Klein *et al.* (2017), les antécédents spécifiques

de la perte de l'implication, de ceux analogues à l'implication. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, les travaux les plus récents de Klein *et al.* (2020) conduisent à s'intéresser de manière intégrative aux facteurs influençant l'évolution de l'implication et de sa perte.

En outre, le fait de différencier les antécédents “uniques” et “analogues” aux antécédents de l'implication complique le codage concernant la perception négative des différentes cibles. Cela conduit en effet à mettre dans la catégorie “uniques” : “perception négative des autres personnels” (excluant la perception négative du leadership et du management) et dans la catégorie “analogues” : “perception négative du leadership et du management” et “perception négative des autres cibles ” (excluant ainsi la perception négative des autres personnels). Dans un souci de simplification, nous avons décidé de ne retenir que deux codes distincts : la perception négative du management d'un côté car il apparaît que c'est un antécédent très important de la perte d'implication et la perception négative de toutes les autres cibles (métier, collègues, clients, organisation) de l'autre.

Par ailleurs, nous n'avons pas retenu dans notre grille de codage le code “manque d'appropriation” de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) comme antécédents de la perte d'implication. Dans le cadre de notre recherche, le manque d'appropriation peut effectivement entraîner une perte d'implication, mais en même temps il s'agit d'un résultat d'autres antécédents de la perte d'implication. À titre d'exemple, un salarié peut ne pas être capable de se projeter dans le futur en pratiquant le même métier à cause de sa pénibilité physique insupportable avec la prise de l'âge, ce qui peut entraîner sa perte d'implication. Dans cet exemple, la pénibilité physique du métier est un antécédent du manque d'appropriation qui, lui, est un antécédent de la perte d'implication. Dans le but d'éviter toute confusion, nous avons décidé de ne pas retenir le code “manque d'appropriation” de Peyrat-Guillard *et al.* (2023). Nous n'avons pas non plus retenu le code “manque de cohérence” de Peyrat-Guillard *et al.* (2023). Nous avons préféré l'inclure dans le code “perception négative du leadership/management” puisque cela en fait partie. En effet, nous considérons l'incohérence entre le discours et la pratique comme étant un des éléments qui entraînent une perception négative du leadership/management.

Toujours en ce qui concerne les antécédents de la perte d'implication, nous avons ajouté un code intitulé “facteurs environnementaux” qui sont externes à l'organisation et qui peuvent

avoir une incidence sur l'implication des salariés au travail. À titre d'exemple, la localisation de l'établissement perçue comme isolée par un salarié peut entraîner sa perte d'implication.

Nous suggérons que les éléments que nous venons de citer peuvent tous entraîner une perte d'implication vis-à-vis d'une ou plusieurs cibles. Concernant les cibles de la perte d'implication, nous avons retenu les deux cibles proposées par Peyrat-Guillard *et al.* (2023) qui sont l'organisation et le métier auxquelles nous avons ajouté trois autres qui sont le directeur, les collègues et les clients.

Concernant les conséquences de la perte d'implication, nous avons choisi de nous centrer sur les conséquences comportementales mais pas attitudinales, Nous avons néanmoins décidé de garder le code "diminution de la motivation" pour nous permettre une meilleure compréhension du processus de perte d'implication. Le code "résignation" n'a pas été retenu en raison de son inadaptation à notre étude. En effet, la résignation, qui consiste en une attitude d'acceptation de l'inévitable sans résistance, ne semble pas s'appliquer dans le secteur de l'hôtellerie/restauration grâce à la forte employabilité des salariés de ce secteur liée à la multiplicité d'offres d'emploi dans ce secteur particulier : « *Bah si je veux changer demain, j'ai déjà 4 ou 5 personnes je sais qu'ils recrutent* » (Entretien salarié n°16).

Nous avons également décidé de ne pas retenir le code "syndicalisation" qui semble moins pertinent dans le cadre de notre recherche, aucun de nos répondants ne l'ayant mentionné. En revanche, nous avons retenu deux conséquences de la perte d'implication parmi celles proposées par Peyrat-Guillard *et al.* (2023) qui sont : l'intention de départ (intention de quitter l'organisation) et les comportements contre-productifs au travail (comportements volontaires qui nuisent ou qui sont destinés à nuire aux organisations ou aux personnes dans les organisations).

En complément, nous avons ajouté quatre nouveaux codes dans la catégorie portant sur les conséquences de la perte d'implication. Le premier renvoie au turnover qui correspond à la démission effective de l'organisation. Le deuxième code porte sur la perte d'implication prévue pour prendre en compte les situations où la personne anticipe que son implication actuelle a une durée limitée dans le temps comme l'ont évoqué Klein *et al.* (2017). Par exemple un salarié parle de sa passion pour son métier de cuisinier mais anticipe qu'avec l'âge il supportera moins dans quelques années la pénibilité du métier et changera d'orientation professionnelle. Le troisième

code évoque le maintien des comportements positifs malgré la perte d'implication. Finalement le quatrième renvoie à la possibilité de réparer un lien d'implication perdu ou en cours de délitement.

Quelques autres ajouts ont été effectués par rapport à la grille de codage de Peyrat-Guillard *et al.* (2023). Nous avons ajouté une catégorie intitulée “expérience professionnelle” décrivant le parcours du répondant avant son emploi actuel. Dans cette catégorie, nous avons créé trois codes. Tout d’abord, nous souhaitions identifier la raison du choix du secteur ou du métier. Nous avons donc commencé à créer deux codes : le premier est le “choix par défaut” qui peut évoquer par exemple le manque d’alternatives comme choix du métier, tandis que le deuxième est le “choix par passion” dans lequel nous avons codé les passages où les répondants expriment leur passion du métier qui les a motivés à rejoindre le secteur. Ensuite, nous avons noté si une formation initiale en hôtellerie/restauration a été suivie par le répondant.

Nous avons également ajouté trois autres nouveaux codes. Le premier code, intitulé “prévention de la perte d’implication”, concerne les mesures mises en place par le management pour agir sur les antécédents de la perte d’implication et pour essayer d’éviter qu’un lien d’implication ne se délite. Le deuxième code renvoie aux discours des répondants portant sur leurs expériences professionnelles passées et est intitulé “emplois précédents”. Ce code sert à différencier les discours des répondants concernant leur emploi actuel chez Logis de ceux concernant leurs anciens emplois. Finalement, le troisième code que nous avons ajouté est celui intitulé “période Covid” et qui fait appel aux éléments du discours en lien avec la période Covid. Nous rappelons qu’un même passage peut être codé dans une ou plusieurs catégories. Un passage codé en “période Covid” peut également donc être codé en “perception négative des autres cibles”.

Notre grille de codage (tableau 13) a été utilisée pour coder les entretiens menés avec les directeurs et ceux menés avec les salariés.

Tableau 13 - Grille de codage²⁴

Catégorie	Sous-catégorie	Définition	Exemples de verbatims codés
*Expérience professionnelle Description du parcours du répondant avant son emploi actuel	*Choix par défaut	Facteurs expliquant le choix initial de travailler dans le secteur	« Et donc moi, j'arrive ici. Je commence à faire mes CV et tout et mettre le site de là où j'ai bossé et tout ça, mais après on me refusait » (ES11)
	*Choix par passion	Facteurs expliquant le choix initial de travailler dans le secteur	« j'ai toujours été passionnée par la cuisine » (ES14)
	*Formation initiale en hôtellerie/restauration	Existence d'une formation et niveau de formation	« je me suis lancée dans une licence en alternance, donc là c'est chef de projet touristique dans l'hôtellerie restauration » (ES20)
Type de lien Définition : Type de lien psychologique entre le répondant et son travail	Lien de simple consentement	Absence perçue d'alternatives	« j'ai accepté un poste de réceptionniste parce qu'il me fallait un travail dans la région, donc j'ai pris celui qu'il y avait » (ES21)
	Lien instrumental	Coût élevé ou perte potentielle liée au départ	« je pense que je pourrais peut-être faire un peu plus d'efforts sur certains trucs, mais que à un moment « bah non, je suis payée 1500€ par mois avec trop de stress pour les 1500€ par mois, donc non » (ES27)
	Lien d'implication	Volonté, dévouement et responsabilité	« je l'aime [mon métier] parce que j'ai des patrons qui sont bien. J'ai avec moi des personnes qui sont là pour moi, parfois qui me soutiennent » (ES11)
	Lien d'identification	Fusion de soi avec la cible	« Et donc il y a un amour entre nous, il y a quelque chose entre nous qui passe. Euh, il y a une histoire d'hommes et puis y a aussi le fait qu'il se rend bien compte que le boulot c'est tout en fait » (ES26)

²⁴ Pour les exemples de verbatims codés, ES : Entretien Salarié / ED : Entretien Directeur, suivi du numéro de l'entretien.

	*Co-existence de différents liens envers une même cible	Co-existence de différents types de liens envers une même cible (par exemple avoir un lien d'implication et un lien instrumental vis-à-vis du métier)	« Je pense qu'ils sont déjà passionnés par la cuisine. Et puis après, bien sûr, ils ont bien quand même besoin d'un salaire pour vivre » (ED10)
Cible Définition : Cible du lien psychologique	Organisation	L'organisation dans son ensemble	« Ouais, y a vraiment une bonne entente. J'aime cette entreprise en fait » (ES15)
	Métier	Activité professionnelle	« Oui, c'est toujours une passion. Et puis je compte pas mes heures, j'adore ça, je fais mon boulot et j'adore ça » (ES14)
	Collègues	Collègues ou collaborateurs du répondant	« En fait, du moment que tout va bien avec la cuisine, déjà ça fait beaucoup de choses parce que on est 90% du temps ensemble, la main dans la main » (ES28)
	Directeur	Directeur du répondant	« C'est surtout par rapport aux êtres-même... Ils sont humains, eux, dans... Ils sont famille et tout, donc c'est surtout ça qui m'incite à rester ici » (ES11)
	Clients	Clients en relation avec le répondant	« Alors moi j'adore la relation client déjà donc euh... C'est pour ça que c'était très compliqué pendant le Covid » (ES20)
Antécédents identifiés de la perte d'implication Définition : Les raisons que le répondant perçoit comme les causes de sa perte d'implication (uniques ou	Manque de réciprocité	Manque d'obligation ressentie de rendre la pareille (reconnaissance sociale ou économique)	« il me demande de faire des choses qui étaient pas de mon ressort et ils voulaient pas m'augmenter pour les faire donc je lui ai dit que je le ferai pas » (ES16)
	Perception négative du leadership / management	Manque de soutien perçu de l'organisation et du directeur	« Ça s'est pas très très bien passé avec le directeur, donc j'suis pas resté » (ES16)
	Perception négative des autres cibles	Perception négative de la cible d'implication (organisation, métier, collègues, clients...)	Organisation : « Ouais, c'était pas agréable, c'est une usine en plus. X [nom d'une chaîne hôtelière], c'est un peu une usine où on s'en fout un peu des clients. Il faut faire rentrer l'argent quoi » (ES16) Collègues : « Y avait des grosses tensions avec mes collègues, donc j'embauchais avec la boule au ventre » (ES20)

analogues aux antécédents de l'implication)	Changements dans les valeurs/intérêts/priorités au fil du temps	Changements dans la congruence des valeurs	« Je m'investis peut-être trop dans le travail, [mon but] maintenant c'est récupérer une vie à côté si vous voulez être plus disponible pour ma famille, mes amis, voilà » (ES21)
	Changements dans les circonstances non professionnelles	Changements de vie non liés au travail	« Je me vois pas au restaurant du [...] quand j'aurai 50, 55 ans à tenir le même rythme » (ES15)
	Changements dans les circonstances de travail	Changements dans l'environnement de travail qui ont rendu la poursuite de l'implication impossible ou très peu pratique	« il [le chef de cuisine] avait plus le temps de me chapeauter et là, soudainement, je me suis retrouvée avec toute la gestion du truc là » (ES27)
	Événement professionnel négatif important	Événement négatif sur le lieu de travail qui choque le répondant	« Après, nous on en a certains après la première vague [du covid] qui sont partis, vraiment des anciens qui étaient là depuis 15 ans » (ES20)
	Effets négatifs sur le bien-être	Conséquences psychologiques ou physiologiques négatives de l'implication	« c'est beaucoup fatiguant surtout... Soit, vous savez, depuis, j'ai fait comme ça parce que les épaules, le dos et tout, ça fait vraiment mal » (ES11) « c'est fatiguant donc je pense que ça doit être la dureté du travail, les horaires en coupure, qui sont quand même durs aussi d'y aller le matin et d'y retourner le soir » (ES14)
	Sur-implication	Avoir trop d'autres implications concurrentes, ne pas avoir assez de temps à consacrer à la cible ou s'investir de façon exagérée au travail	« Et c'est vrai que parfois c'est de moi-même aussi où je suis fatiguée où on est tous à bout, au bout d'un moment » (ES14)
	*Facteurs environnementaux (externes à l'organisation)	Facteurs environnementaux extérieurs à l'organisation (localisation de l'hôtel)	« le problème d'Annecy c'est le prix parce que pour s'installer dans ces régions-là c'est assez compliqué voilà, les prix sont très très élevés » (ES26) « Et aller embaucher à 15h [lieu] tout l'été. Mais bon courage. Je l'ai fait une saison, mais pas deux » (ES21)

Cibles de l'implication perdue Définition de l'implication perdue : État dans lequel une personne n'a plus de lien d'implication conséquent	Organisation	L'organisation dans son ensemble	« On est parti en très bon terme, tout était super, mais à un moment donné j'ai senti que ma place était plus là, quoi » (ES26)
	Métier	Activité professionnelle	« puis peut-être on se lasse au bout d'un moment [...] parce que c'est répétitif on fait tout le temps la même chose tous les jours » (ES16)
	Collègues	Collègues et/ou collaborateurs du répondant	« Mais bon, quand on explique 50 fois, on a moins envie d'expliquer la 51e, quoi » (ES28)
	Directeur	Gestion/management	« je pense que dès le départ, oui, il était là [le lien d'implication]. Et je pense que du coup, il est un peu parti avec le temps. J'entends qu'avant j'étais peut-être plus là pour mes patrons, parce que c'est eux qui m'embauchent » (ES28)
	Clients	Clients en relation avec le répondant	« ça a beaucoup évolué, c'est à dire qu'enfin ça va pas être non plus un scoop, mais euh la relation avec la clientèle, c'est vrai devient des fois par moments de plus en plus compliqué quoi » (ES17)
Résultats de l'implication perdue au niveau individuel Définition : Conséquences de l'implication perdue sur les attitudes et les comportements des individus	Diminution de la motivation	Diminution de la motivation au sens de Thill et Vallerand, 1993 qui la définissent comme un « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Thill et Vallerand, 1993, p.18).	« Du coup, maintenant, mon but c'est, j'ai beaucoup donné pour le travail, peut-être mon âge aussi maintenant récupérer » (ES21)
	Intention de turnover	Intention de quitter l'organisation	« pour le moment ça me convient, mais j'envisage une reconversion pour avoir une qualité de vie un peu meilleure sur mes vieux jours » (ES16)

	*Turnover	Démission effective de l'organisation	« Ils m'ont proposé un CDI et j'ai dit que c'était pas possible, même si c'était une belle opportunité, je pouvais pas rester dans un milieu où il y a du non-respect des lois, où il y a aucun respect même pour nous » (ES20)
	Comportement contre-productif au travail	Comportements volontaires qui nuisent ou sont destinés à nuire aux organisations ou aux personnes dans les organisations	« On a rappelé des gens, on était obligé de leur envoyer des lettres recommandées pour les faire revenir au travail » (ED10) « je peux être peut-être moins patiente quand il [le patron] vient réclamer des desserts » (ES27)
	*Comportements positifs	Maintien des comportements citoyens malgré la perte d'implication	« Je pense que je vais continuer à être comme ça [adoptant ds comportements citoyens malgré mon intention de départ] » (ES24)
	*Perte d'implication prévue	Implication avec une durée prévue (Klein <i>et al.</i> 2017, p. 344)	« J'adore l'hôtellerie. J'adore ce que je fais. Après euh c'est pas une vie pour une vie de famille, par exemple. Donc euh je sais que quand je souhaiterai avoir une vie de famille, je m'orienterai autre part » (E20)
	*Réparation du lien d'implication perdue	Réparation du lien d'implication perdue ou en cours de délitement	« je pense que au bout de deux mois, j'ai eu mon implication, elle a failli lâcher, mais bon, je me suis accrochée et depuis je dirais qu'elle est vraiment qu'elle est en hausse » (ES27)
	*Emplois précédents	Discours du répondant portant sur ses expériences professionnelles passées (pour différencier de l'emploi actuel)	« j'ai fait plusieurs entreprises dans le Sud, pas mal d'entreprises. Dans la restauration, il y a un gros turnover, donc on reste pas très longtemps finalement dans les entreprises » (ES16)
	*Période Covid	Eléments du discours en lien avec la période du Covid	« Donc je pense c'était aussi pendant le moment Covid, où on a vraiment donné beaucoup, on faisait du room service, c'était très fatigant pour nous » (ES20)
	*Implication autres salariés	Discours du répondant portant sur l'implication des autres salariés	« Et c'est vrai que les stagiaires, c'est très compliqué et ils se sentent pas du tout impliqués » (ES14)

*Prévention perte d'implication		Mesures mises en place par le management pour agir sur les antécédents de la perte d'implication	« Alors les horaires, comme c'est moi qui fais le planning, j'essaye de donner des semaines pleines » (ES21)
---------------------------------------	--	--	--

Le tableau 14 consiste en une capture d'écran du logiciel NVivo Pro 12 présentant les nœuds, ainsi que les sous-nœuds que nous avons créés. Cette arborescence reflète fidèlement notre grille de codage (tableau 13) même si nous avons ajouté quelques nœuds en cours de codage sur NVivo.

Tout d'abord, nous en avons ajouté deux correspondant aux antécédents et aux conséquences du lien d'implication. Le fait que ces codes soient plus éloignés du processus de perte d'implication explique que nous ne les avons pas incorporés à notre grille de codage. Toutefois, nous avons décidé de les mettre sur NVivo pour une meilleure compréhension du contexte.

Nous avons également ajouté un nœud intitulé “définition de l'implication” qui permet de coder tous les passages où les répondants tentent de définir l'implication selon leur point de vue, ce qui nous permet de vérifier si la définition du concept d'implication que nous retenons dans le cadre de notre recherche (celle de Klein *et al.*, 2012) ressemble à celle des répondants.

Malgré leur inclusion respective dans la “perception négative des autres cibles” (métier) et la “perception négative du leadership/management”, nous avons décidé d'ajouter deux nœuds sur NVivo : l'un porte sur les “conditions de travail” et l'autre porte sur le “manque d'évolution professionnelle”. Cette démarche fait l'objet d'un double codage de certains passages, permettant ainsi de les repérer plus facilement. Nous avons assigné ce double codage pour ces deux éléments particulièrement suite au fait qu'ils sont revenus fréquemment dans les discours des répondants.

Bien que nous ayons créé le code générique “organisation” en tant que cible des liens psychologiques qu'on peut tisser au travail, nous avons besoin de vérifier si un lien particulier a pu se créer avec le groupe Logis. Autrement dit, nous voulons savoir si l'appartenance de l'établissement à la chaîne volontaire Logis Hôtels peut être une cible en soi. Nous avons donc créé un sous-nœud que nous avons appelé “Groupe Logis” pour coder les passages dans lesquels les répondants expliquent leur lien à la chaîne.

Finalemant, nous avons ajouté un nœud pour coder les passages qui présentent explicitement une perte d'implication. Le nœud, intitulé "9- Implication perdue" inclut donc tous les extraits de discours des répondants dans lesquels nous avons pu voir clairement un délitement d'un lien d'implication.

Tableau 14 - Capture d'écran de la liste des nœuds et sous-nœuds sur NVivo

The screenshot shows the NVivo software interface. At the top, there is a menu bar with the following options: Fichier, Début, Importer, Créer, Explorer, and Partager. Below the menu bar, the main area is titled "Nœuds" and displays a hierarchical list of nodes and sub-nodes. The nodes are organized into a tree structure, with each node represented by a blue circle icon. The nodes are as follows:

- Nom
- 00 Conditions de travail
- 01 Emploi(s) précédents
- 02 Période Covid
- 03 Implication autres salariés
- 1- Expériences professionnelles
 - 1-1 Choix par défaut
 - 1-2 Choix par passion
 - 1-3 Formation tourisme
- 2- Antécédents de l'implication
- 3- Types de lien
 - 3-1 Lien de simple consentement
 - 3-2 Lien instrumental
 - 3-3 Lien d'implication
 - 3-4 Lien d'identification
 - 3-5 Définition de l'implication
 - 3-6 Coexistence de plusieurs liens avec la même cible
- 4- Cibles du lien
 - 4-1 Organisation
 - 4-2 Métier
 - 4-3 Collègues
 - 4-4 Directeur
 - 4-5 Clients
 - Groupe Logis
- 5- Résultats de l'implication

On the left side of the interface, there is a vertical sidebar with the text "Dossiers" and "ers" visible.

Dossier

- 6 - Antécédents de la perte d'implication
 - A 6-1 Manque de réciprocité
 - A 6-2 Perception négative du leadership ou du management
 - A 6-3 Perception négative des autres cibles
 - A 6-4 Changements dans les valeurs, intérêts et ou priorités au fil du t
 - U 6-1 Changements dans les circonstances non professionnelles
 - U 6-2 Changements dans les circonstances de travail
 - U 6-3 Événement professionnel négatif important
 - U 6-4 Effets négatifs sur le bien-être
 - U 6-5 Sur-implication
 - X InVivo Facteurs environnementaux (externes à l'organisation)
 - X InVivo Manque d'évolution professionnelle

Dossiers

- 7- Cibles de l'implication perdue
 - 7-1 Organisation
 - 7-2 Métier
 - 7-3 Collègues
 - 7-4 Directeur
 - 7-5 Clients

- 8- Résultats de la perte d'implication
 - 8-1 Diminution de la motivation
 - 8-2 Intention de turn over
 - 8-3 Turn over
 - 8-4 CWB
 - 8-5 Comportements positifs
 - X InVivo Perte d'implication prévue
 - X InVivo Réparation du lien d'implication

- 9- Implication perdue
- X- InVivo Prévention de la perte d'implication

Outre le codage manuel outillé par NVivo des entretiens de l'étude de cas, une analyse manuelle a été également mobilisée pour analyser les avis clients en se basant sur la méthode de recherche par mots clés. Comme nous nous intéressons au processus de perte d'implication et ses conséquences comportementales, nous avons fait une analyse systématique de tous les avis clients en relation avec les attitudes et les comportements des salariés et/ou des directeurs. À cette fin, une recherche systématique par mots clés a été réalisée sur l'intégralité du corpus des avis clients des 18 établissements sur la période allant de 2019 (année de référence avant la crise du Covid-19) jusqu'à 2023 inclus. Un total de 12 mots clés ont été identifiés dans le cadre de notre analyse systématique : "personnel", "accueil", "service" "réception", "chambre", "restaurant", "réceptionniste", "femmes de chambre", "serveur", "serveuse", "chef" et "patron". La recherche par ces mots clés permet de témoigner des attitudes et des comportements des salariés et/ou directeurs permettant ainsi de décrypter leurs liens au travail.

Par ailleurs, l'observation cachée réalisée au sein d'un établissement Logis ainsi que les journaux de bord renseignés par quelques salariés interviewés ont également fait l'objet d'une analyse manuelle dont les résultats sont croisés avec ceux de l'analyse thématique des entretiens et des avis clients.

3.2. Analyse statistique des données textuelles (IRaMuTeQ)

Afin de trianguler cette analyse et tester ainsi la robustesse des résultats, une analyse statistique des données textuelles a également été menée sur ce même corpus à l'aide de l'outil IRaMuTeQ (Version 0.7 alpha 2 2020).

Dans leur article sur l'analyse des données textuelles, Fallery et Rodhain (2007) ont identifié quatre approches différentes : l'analyse lexicale, linguistique, cognitive et thématique. Cette approche dite lexicale, ou encore appelée lexicométrie, repose essentiellement sur la statistique fréquentielle, à savoir la fréquence de l'occurrence d'un même mot dans le corpus. Autrement dit, l'analyse lexicale permet donc de calculer statistiquement la redondance des mots dans le texte analysé.

À cette fin, les outils d'analyse textométrique commencent communément par un processus de lemmatisation qui consiste à faire revenir les mots à leur racine, ce qui facilite par la suite la recherche des redondances des mots (Fallery et Rodhain, 2007).

Le choix de l'outil IRaMuTeQ comme logiciel d'analyse textuel s'appuyant sur le logiciel R est justifié par plusieurs raisons. IRaMuTeQ est un logiciel plus facilement accessible dans la mesure où il est disponible en open source. Il s'agit donc d'un choix plus économique que le fait de se procurer Alceste qui est un logiciel d'analyse textuel payant. Cela n'a pas empêché de mener une analyse textométrique riche à partir d'IRaMuTeQ qui s'avère être un logiciel aussi performant qu'Alceste (Giacomel, 2019).

IRaMuTeQ a été utilisé à plusieurs reprises par des chercheurs du secteur de l'hospitalité (Clauzel *et al.*, 2019 ; Peyrat-Guillard *et al.*, 2023). Plus largement, cet outil est utilisé par de nombreux chercheurs de différentes disciplines, comme en témoignent les communications aux JADT (Journées internationales d'Analyse des Données Textuelles) qui se tiennent tous les deux ans (Misuraca *et al.*, 2022). La statistique textuelle est particulièrement efficace pour analyser des données volumineuses (Krippendorff, 2004 ; Short *et al.*, 2010). Elle est également utile pour explorer en profondeur des corpus de taille plus restreinte en permettant une analyse "systématique" et "exhaustive" (Gephart, 2004, p.259), qui s'appuie sur la distribution relative du vocabulaire au sein du corpus étudié (Zipf, 1935 ; Yule, 1968).

L'analyse statistique des données textuelles a permis, sans a priori, de décrypter en profondeur le corpus à partir de différentes procédures (classifications hiérarchiques descendantes ; analyses factorielles des correspondances sur les classes ou directement sur un tableau de contingence via une analyse des spécificités ; analyses de similitudes). En effet, après avoir lemmatisé les mots du corpus et calculé leur fréquence, IRaMuTeQ fait en sorte non seulement de regrouper ces mots lemmatisés dans des catégories homogènes, mais aussi de comparer et classer ces catégories en commençant par les catégories qui s'opposent le plus entre elles.

Dans notre recherche, nous avons utilisé le logiciel IRaMuTeQ pour analyser le corpus des 34 entretiens qui comprend, comme indiqué précédemment, 591 pages. Une fois le corpus des 34 entretiens importé dans IRaMuTeQ, nous avons modifié le paramétrage par défaut pour maintenir en majuscules les questions posées au cours des entretiens et les différencier ainsi des réponses, en caractères minuscules. Chaque entretien est séparé dans le corpus par une "ligne étoilée" qui permet d'introduire des variables et leurs modalités afin de les mettre en relation avec les discours dans les différentes analyses. Les variables suivantes ont été introduites pour chaque entretien : numéro de l'entretien, catégorie de l'hôtel (en nombre d'étoiles), poste occupé par le répondant,

type d'hôtel (classique, lifestyle...), nombre de chambres, nombre de salariés, note des clients sur Google. Pour avoir plus de pertinence en termes des notes client collectées, nous avons donc choisi Google comme plateforme de collecte de données. Le tableau 15 présente les variables et leurs modalités.

Tableau 15 - Variables et modalités insérées dans le corpus des 34 entretiens sur IRaMuTeQ

Variable	Modalités	Exemple
Numéro de l'entretien	0001 à 0034	0001
Catégorie de l'hôtel	3 modalités (2, 3 ou 4 étoiles)	*Categorie_3
Poste occupé par le répondant	13 modalités	*Poste_Dir
Type d'hôtel	4 modalités	*Type_Classique
Nombre de chambres	5 modalités (inférieur à 10, 11 à 20, 21 à 40, 41 à 100, supérieur à 100)	*NbCh_21A40
Nombre de salariés	5 modalités (inférieur à 10, 11 à 20, 21 à 30, supérieur à 30, donnée manquante)	*Nbsalar_Inf10
Note clients	6 modalités (de 3,7 à 4,5)	*NoteC_4_3

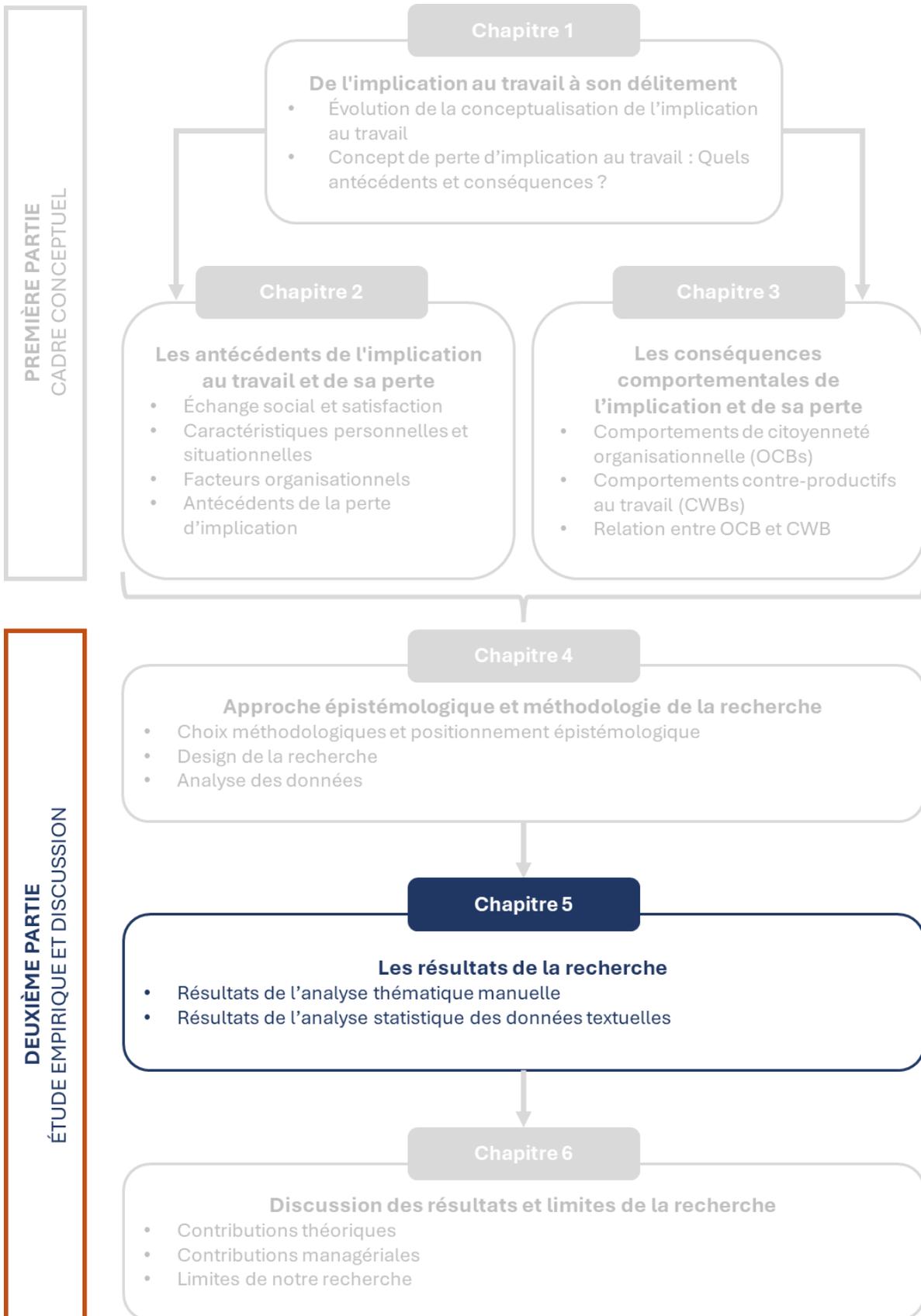
La partition du corpus consiste en une séparation de chaque entretien par une “ligne étoilée”, chaque variable étant introduite par une * insérée après le numéro de chaque entretien. Cette partition permet de bien distinguer le discours de chaque répondant. Le corpus a ensuite été segmenté plus finement par IRaMuTeQ en segments de textes dont la longueur dépend du nombre de mots “pleins” (noms, verbes, adjectifs, certains adverbes) qu'ils contiennent et qui sont reconnus par le logiciel grâce à un dictionnaire intégré. Les mots “outils” (conjonctions de coordination, articles définis ou indéfinis, etc.) également reconnus, sont considérés comme des éléments supplémentaires dans les différentes analyses. Le dictionnaire intégré permet également

de lemmatiser le corpus, c'est-à-dire de réduire les mots à leur racine (par exemple les verbes à l'infinitif, les noms au singulier...). La lemmatisation est indispensable afin d'obtenir des résultats significatifs d'un point de vue statistique. Par ailleurs, la lemmatisation ne modifie pas l'interprétation, elle est utilisée uniquement dans les phases de calcul, l'interprétation s'appuyant toujours sur les segments de texte qui correspondent bien au texte initial complet du corpus (Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007). Le format des tableaux de données dépend du type d'analyse : pour les analyses de spécificités avec AFC, il s'agit d'un tableau de contingence croisant, en ligne, les mots lemmatisés et, en colonne, les modalités de la variable choisie. Elle permet d'identifier les mots sur-employés ou sous-employés en fonction des modalités de la variable, par rapport à leur fréquence théorique, assortie d'un Chi2. Pour les classifications descendantes hiérarchiques (CDH), le tableau de données croise, en ligne, les segments de texte et, en colonnes, les mots lemmatisés (tableau disjonctif complet contenant des 1 et des 0 en fonction de la présence ou de l'absence d'un mot dans un segment de texte). La CDH consiste à réorganiser la matrice pour avoir des zones de "1" et de "0" et ainsi constituer des classes de mots, appelées des "mondes lexicaux". Elle permet de faire apparaître les thèmes et les sous-thèmes du corpus de texte donnant lieu à une analyse de contenu.

Conclusion

Afin d'explorer en profondeur le processus de perte d'implication, très rarement étudié jusqu'à présent, nous avons opté pour une étude qualitative et avons choisi un positionnement épistémologique interprétativiste, l'appréhension de ce processus reposant principalement sur la perception subjective qu'en ont les acteurs concernés, qu'il s'agisse des salariés ou de leur manager.

Notre méthodologie de recherche est caractérisée par une double triangulation. La première porte sur la source de données. Dans le cadre de l'étude de cas que nous avons réalisée, nous avons triangulé nos sources de données à travers les entretiens, l'observation cachée, les journaux de bord et les avis clients. La deuxième triangulation porte sur les méthodes d'analyse : la première repose sur une méthode manuelle, outillée, d'analyse de contenu, tandis que la deuxième consiste en une méthode d'analyse textométrique. Les résultats de ces études seront présentés dans le chapitre 5.



CHAPITRE 5 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Introduction

Les résultats de la double analyse que nous avons effectuée seront présentés dans ce chapitre 5. Tout d'abord les résultats de l'analyse thématique manuelle des entretiens, des journaux de bord, de l'observation cachée et des avis clients seront restitués, suivis par les apports de l'analyse statistique des données textuelles réalisée essentiellement sur le corpus des entretiens enregistrés et retranscrits intégralement. A travers les résultats que nous avons obtenus, nous constatons la complémentarité de cette double analyse.

1. Résultats de l'analyse thématique manuelle

Les entretiens conduits avec les directeurs et les salariés, les journaux de bord complétés par certains collaborateurs, l'observation cachée effectuée au sein d'un des établissements affiliés à la chaîne Logis Hôtels, ainsi que les avis clients recueillis sur la plateforme TripAdvisor, font tous l'objet d'une première analyse thématique manuelle. Comme présentée ci-après, cette analyse nous a permis de mieux comprendre les antécédents de la perte d'implication, les conséquences qui en découlent et les éléments modérateurs du processus de perte d'implication.

1.1. Antécédents de la perte d'implication

Les entretiens que nous avons menés au sein du groupe Logis nous ont permis d'identifier les raisons pour lesquelles non seulement les directeurs, mais aussi les salariés perdent leur implication au travail. Ces antécédents ont des natures différentes : les uns touchent à l'expérience professionnelle de l'individu, tandis que les autres touchent à des facteurs plutôt personnels.

Au fil des entretiens, nous avons remarqué que pour certains salariés, un seul antécédent suffit pour qu'ils commencent à perdre leur implication au travail, tandis que pour d'autres, une multitude d'antécédents peuvent coexister donnant ainsi lieu de façon combinée, à leur perte d'implication. Les antécédents de la perte d'implication peuvent donc être multiples pour une même personne : « *J'avais un serveur à la place de la fille avant, il est resté avec moi 7 ans, on*

allait même aux matchs de rugby, de foot. Mais le fait d'avoir changé l'organisation de la restauration midi et soir, il y a perdu parce que lui, il habitait à l'Est, vous voyez. C'est l'une des raisons pour lesquelles je fais attention à ça. Et ben lui, euh ça l'embêtait de retourner à la coupure. [...] Et après, il a rencontré aussi une autre fille. [...] Et donc en fait, je pense qu'il y a aussi la vie personnelle qui influence. [...] Il y a eu entre-temps aussi le chef, qui était vraiment dur, et donc il s'entendait pas avec le chef. Et c'est un peu ce que je disais, dans une équipe, si on s'entend pas, les gens au bout d'un moment, ils font plus trop l'effort de venir travailler dans l'entreprise ». (ED²⁵ 23)

Dans le discours de ce directeur, nous pouvons constater une accumulation d'antécédents de la perte d'implication de son salarié. Le serveur en question est parti non seulement pour des raisons personnelles (le fait qu'il a rencontré une nouvelle compagne), mais aussi pour des raisons professionnelles (les coupures et sa relation avec son chef). Cette première sous-partie du chapitre 5 porte donc sur les différents antécédents de la perte d'implication qui peuvent être liés à des facteurs professionnels ou personnels.

1.1.1. Facteurs professionnels

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la perte d'implication est parfois expliquée par des facteurs professionnels qui peuvent être en lien avec le management ou le leadership, le métier, le client, les collègues et l'entreprise ou l'établissement.

1.1.1.1. Le management / le leadership

Pendant les entretiens, la nécessité d'avoir une perception positive du management pour favoriser l'implication des salariés au travail a été soulignée non seulement par les directeurs, mais aussi par leurs collaborateurs. En effet, nos interviewés nous ont fait comprendre qu'une perception négative du management peut résulter en une perte d'implication des salariés. La question qui se pose est donc : « Pour quelles raisons les salariés peuvent-ils avoir une perception négative du management » ? Plusieurs causes ont été identifiées suite aux entretiens.

²⁵ Tout au long de ce chapitre, nous proposons de noter ED pour « entretien directeur », ES pour « entretien salarié », AC pour « avis client » et JDB pour « journal de bord ».

1.1.1.1.1. Le manque de réciprocité / reconnaissance

L'idée de don / contre-don en lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) a été évoquée comme le fondement d'une bonne relation de travail entre employeur et employé. Dans ce cadre, l'implication des salariés se présente comme le fruit du don initial du directeur. Dans leur discours, certains directeurs soulignent clairement l'importance de la réciprocité comme façon de faire fonctionner l'établissement : « *En fait on donne, on reçoit. [...] Ils ont des carottes. Moi, j'ai toujours travaillé la carotte et la carotte, ça fonctionne plutôt pas mal* » (ED 22), « *Moi, je suis arrivé y a 10 ans, j'ai fait un peu une révolution [...] j'ai laissé le dimanche pour permettre aux salariés [...] qu'ils aient une vie de famille, donc j'ai laissé fermé le dimanche* » (ED 23). « *Dès qu'ils sont bien, ils sont valorisés plus fort que la normale* » (ED 23)

Valoriser ses collaborateurs ne semble pas être une tâche facile, surtout pour des directeurs qui ne sont pas du métier. En effet, être du métier confère aux patrons la possibilité de mieux reconnaître la valeur des collaborateurs, ce qui les place en situation de plus facilement pouvoir s'impliquer. Les salariés s'attachent normalement à qui sait les comprendre et les reconnaître : « *Les anciens propriétaires ne pouvaient pas reconnaître ses qualités professionnelles puisqu'ils n'étaient pas du métier, ils ne connaissaient pas le métier. Avec nous, elle a retrouvé un discours qui est un discours professionnel avec des critères professionnels et une capacité à juger de son activité professionnelle, et pas une capacité à juger, entre guillemets, le style de sa robe ou de sa coiffure, mais non, sa capacité à effectivement satisfaire les besoins du client, à faire son travail de réceptionniste* ». (ED 7)

Le fait que le directeur ne soit pas du métier peut entraîner une perte d'implication des salariés. Au contraire, des directeurs qui sont du métier ont donc plus de chance de favoriser l'implication de leurs collaborateurs parce qu'ils comprennent les défis du métier vécus par ces derniers et sont donc capables de les valoriser conformément. Cette capacité à valoriser ses salariés est souvent accompagnée par une envie de se donner : « *Si vous les [les salariés] appelez, dans la mesure de leur moyen, ils vous aideront quoi. Donc c'est agréable. Mais j'espère que l'inverse est vrai. C'est-à-dire que j'espère que je leur fais ressentir la même chose* » (ED 1).

En effet, il s'avère que le manque de valorisation peut entraîner une perte d'implication qui se traduit par un départ éventuel de l'organisation. Un des directeurs avec lesquels nous avons eu

la chance de mener un entretien nous a expliqué qu'une de ses collaboratrices actuelles a quitté son ancien emploi à cause d'un manque de valorisation de son travail. Elle cherchait à être valorisée et considérée par son directeur : « *C'est plus la sécurité. Elle a fait de l'intérim auparavant et elle cherche de la considération. Elle était souvent affublée de nettoyages de bureaux, donc ne côtoyait pas le public. Et puis, elle était pas du tout valorisée et considérée* ». (ED 29)

Conscients de cet enjeu, certains directeurs essaient toujours de valoriser leurs collaborateurs en reconnaissant leur travail. Ils font de leur mieux pour que ces derniers se sentent considérés. La valorisation des salariés peut généralement se faire de plusieurs façons : « *Y a plusieurs façons de donner du rêve. Il y a une façon de dire, il y a un évènement qui s'est passé très bien. On peut donner aussi une bonne prime. 1000€ de prime à quelqu'un ben, il s'en souvient. Y a plusieurs façons. Vous avez un rendez-vous client, c'est le directeur de, je sais pas la BNP, peu importe, vous prenez votre chef de réception, votre responsable de restaurant ou votre commercial. Et elle vient au déjeuner avec le directeur avec vous et vous donnez du rêve* ». (ED 18)

Reconnaître ses salariés en leur « *donnant du rêve* » semble donc être une tâche essentielle pour les directeurs qui veulent lutter contre la perte d'implication de leurs collaborateurs. Comme le directeur de l'ED 18 nous avait précisé, il existe une large variété de moyens de reconnaissance, parmi lesquels nous pouvons distinguer non seulement la reconnaissance financière, mais aussi symbolique : « *C'est un point fort [la reconnaissance]. Bien entendu qu'il peut pas y avoir que la reconnaissance. Et puis la reconnaissance, elle peut s'exprimer de 2 façons. C'est la reconnaissance, c'est le cœur vis-à-vis des gens certes et à un moment c'est aussi la rémunération. Faut dire les choses comme elles sont. Donc, la reconnaissance doit s'exprimer de 2 façons* ». (ED 18)

En effet, même si les directeurs sont conscients que le contre don n'est pas que financier et qu'il peut comporter des actifs colporteurs de bien-être, comme par exemple l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, ils considèrent en parallèle l'aspect plutôt matériel du contre don, admettant ainsi que la reconnaissance symbolique n'est plus suffisante pour favoriser l'implication des salariés. Pour eux, la reconnaissance financière doit s'inscrire dans des proportions suffisantes pour vivre de ces métiers, y compris les moins qualifiés : « *Après la*

reconnaissance, elle passe par d'autres aspects. Effectivement, l'aspect financier, c'est une chose, mais cela passe aussi par savoir s'adapter à leurs besoins. Donc elle avait besoin de partir 2 jours à Marseille, je lui ai donné ses 2 jours, mais les autres jours où elle vient parce qu'il faut travailler, et bien elle se pose pas de questions, elle vient. Tout le monde admet à un moment donné avoir à faire des concessions. Et à nous de faire une partie des concessions. [...] Alors bon, je pense qu'effectivement nous y a des problématiques de logement, nous on a des problématiques de l'attractivité aussi. Donc tout ça, c'est des choses à amener. Qu'est-ce qu'on est capable de proposer? Est-ce qu'on est capable de proposer des salaires suffisants? Est-ce qu'on est capable de proposer des aides suffisantes, par exemple pour se loger? Ce serait pas forcément une aide en tant que telle, pas une remise en question du salaire mais plutôt une aide pécuniaire pour se loger. Voilà, il y a tout un petit travail à mener là-dessus. On y réfléchit progressivement. Maintenant, c'est sûr qu'on accèdera pas à toutes les concessions non plus, mais le concept de reconnaissance [symbolique] aujourd'hui ne suffit plus à motiver et à impliquer. » (ED 5)

Ce passage pose la souplesse accordée sur le planning comme l'une des façons pour accorder de la reconnaissance symbolique aux salariés. Il met également l'accent sur la nécessité du caractère financier de la reconnaissance afin de répondre aux besoins matériels des salariés. Les directeurs sont donc conscients de l'existence des liens instrumentaux que leurs collaborateurs ont tissés avec leur univers de travail, même si ces derniers font preuve d'une grande implication. Les directeurs, tout en comprenant la présence de liens instrumentaux inévitables compte tenu des conditions actuelles d'emploi, essaient malgré tout de faire naître des liens plus forts chez leurs collaborateurs. En effet, pour certains directeurs, les liens instrumentaux expliquent la présence des salariés, mais pour obtenir plus, c'est-à-dire des liens plus puissants, il faut que l'employeur soit à l'origine d'un "don" qui amorce l'échange social : « *L'argent ne fait pas tout. Ils sont là pour ça, évidemment, parce qu'il faut vivre etc... C'est d'ailleurs toute la problématique quand je vous parlais de précarité derrière. Mais de l'autre côté, si vous leur donnez des conditions de travail, et que vous-même, vous êtes agréable avec eux, ça se passe mieux* » (ED 1).

Un peu plus loin dans son discours, ce directeur (ED 1) explique l'articulation qui peut se faire entre le lien d'implication et le lien instrumental. Pour ce directeur, le lien d'implication ne garantit pas la pérennité de la relation de travail. Malgré son implication, un salarié peut quitter son travail s'il ne perçoit pas la reconnaissance financière qui lui semble juste. Parfois, certains

gestes qui prennent en considération l'existence des liens instrumentaux, permettent de faire durer à côté, les liens d'implication : « *Elle m'a demandé, je vous l'ai dit, elle m'a demandé de passer à 12 euros l'heure, alors qu'elle était à 11 je crois. Je lui ai dit « je peux à 11,50 ». En fait, je suis entré dans une phase de négociation. Donc elle m'a dit ça, j'ai dit « Ah on peut aller à 11,50 etc... ». Et puis... j'ai réfléchi avec mon épouse « bon écoute, il faut arrêter ». Donc le lendemain, j'ai proposé « bon ce sera 12 ». Sur le coup, les 11,50, elle avait tiqué, voilà, je l'ai senti. Là, j'ai senti que je pouvais basculer sur une perte d'implication ».* (ED 1)

Cette articulation entre les deux liens (le lien d'implication d'un côté et le lien instrumental de l'autre), est également soulignée dans un autre entretien pendant lequel le directeur interviewé (ED 12) stipule que l'implication des collaborateurs est liée à la prise en compte des responsabilités nouvelles dans la rémunération : « *Et puis aussi le fait que quand on veut leur confier différentes tâches, à un moment donné, il va falloir leur parler aussi d'argent, c'est-à-dire, faut pas se voiler la face, personne ne travaille pour rien »* (ED 12).

Pour certains directeurs, un lien instrumental est toujours sous-jacent, même si d'autres types de liens existent. Cette coexistence de liens chez les collaborateurs rend leur fidélisation d'ailleurs plus compliquée à atteindre puisque les directeurs auront besoin à la fois de répondre aux besoins instrumentaux des collaborateurs et de mettre en œuvre des mesures préventives à la perte d'implication.

Toujours dans le but de mieux fidéliser leurs salariés, certains directeurs adoptent une variété de stratégies de reconnaissance financière. Pour certains, la mise en place d'un intéressement est considérée comme une mesure pour favoriser la fidélité des salariés : « *On a toujours mis un intéressement sur le travail, que ce soit au niveau de la réception ou au niveau des femmes de chambre. Par exemple, au niveau des femmes de chambre, elles ont 40 centimes par chambre faite. Vous allez dire 40 centimes c'est pas grand chose. Oui, mais c'est entre 150 et 180 de plus, euros par mois net, sur des petits salaires, c'est pas rien et au final sur un an, sur 12 mois, ça fait un 13ème mois, ça fait entre 1800 et 2000 euros en plus de salaire. Je pense que ça aussi, ça contribue aussi à la longévité ».* (ED 13)

En outre, nous avons identifié le versement des primes comme stratégie de reconnaissance financière évoquée lors des entretiens. En effet, la mise en place des primes pour les serveurs est

un geste de reconnaissance, mais elle peut créer des conflits entre la salle et la cuisine : « *Bon, le fromage étant une option et pas intégré dans les menus, on a un beau plateau de fromage avec 25 fromages si vous voulez. Donc on a un deal et puis ils font la course entre eux donc il y a un tableau dans leur cafétéria arrière et ils ont leur nom, et puis ils se font des petites croix pour dire « tiens, moi j'ai vendu tant de fromages ». L'année dernière, le maître d'hôtel, il a eu une prime de 1800€ sur la vente des fromages. Donc il a eu un 13ème mois uniquement sur la vente des fromages... Alors il avait 1,50€ par plateau de fromage servi [...] c'est pas forcément le plus facile si vous voulez parce que quand on voit un plateau de fromage, ça veut dire que derrière le pâtissier [...] reste plus longtemps. Donc vous créez des conflits quand vous vendez un fromage, entre la salle et la cuisine ».* (ED 19)

De plus, gérer les pourboires de façon à ce que tout le monde en bénéficie (et non seulement les serveurs) est un des moyens adoptés par les directeurs pour reconnaître le travail des salariés qui ne sont pas en contact direct avec les clients mais qui travaillent pour eux : « *Le pourboire, dans nos métiers, je connais plein de maisons où aujourd'hui, le pourboire, c'est dû qu'à la salle. Et y a que la salle qui touche le pourboire. Bon chez nous, le pourboire, il est pour tout le monde ».* (ED 19)

Compte tenu de la différence significative entre l'offre et la demande d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie restauration, certains directeurs, par peur que leurs salariés les quittent pour aller travailler ailleurs, sont amenés à rémunérer au-dessus des minima conventionnels : « *Je me suis posé la question de la grille de salaire, je l'ai là à ma droite, si vous voulez, aujourd'hui l'ensemble de mes collaborateurs sont 23% au-dessus de la grille conventionnelle »* (ED 19).

L'argent n'est pas considéré comme la solution pour un secteur qui manque d'attractivité : « *Alors je sais pas ce qu'il faut réinventer si vous voulez, je crois pas que c'est en donnant de l'argent aux gens que vous allez rallumer la petite lumière dans la vie ».* (ED 19)

Il reste malgré tout un moyen de reconnaissance adopté par plusieurs hôteliers. Toutefois, c'est une mesure inaccessible pour certains qui considèrent qu'il est difficile pour eux d'être financièrement attractifs : « *j'ai pas le 13ème mois, j'ai pas les moyens »* (ED 1).

Pour certains directeurs, cette difficulté d'augmenter le salaire des collaborateurs entraînant la perte d'implication de ces derniers est due au fait qu'ils ont raté quelques virages, notamment

celui de la hausse de leurs tarifs, au bon moment : « *Aujourd'hui, pourquoi le personnel est sous-payé et à des conditions de travail qui sont déplorables ? C'est qu'on n'a pas su augmenter nos tarifs au bon moment* » (ED 7).

D'autres ont justifié la non implication des collaborateurs actuels par la difficulté à recruter dans de bonnes conditions, surtout après la réduction des marges causées par l'offensive des *Online Travel Agencies* (OTA) : « *La deuxième chose, c'est l'arrivée des agences en ligne qui ont foutu un coup de masse à cause de la prise de possession du système de réservation et nous ont obligé à ouvrir les vannes pour capter, j'allais dire, une partie de cette clientèle. Mais en captant cette partie-là, si vous voulez, vous perdez de l'argent en termes de compte d'exploitation puisque de toute façon il faut les rémunérer. Donc comme on est à peu près dans les 20%, plus vous laissez votre chiffre d'affaires transiter par eux, plus vous reversez des commissions de 20%, ce qui est relativement énorme, puisque si on regarde à l'année sur un petit établissement, et bien ça nous fait l'équivalent d'un salarié* ». (ED 3)

Le manque de reconnaissance financière est donc déclaré comme l'un des antécédents de perte d'implication : « *je pense que ce qui a joué aussi dans l'esprit des gens, c'est d'avoir un niveau de salaire, de se défoncer peut-être pour l'entreprise et d'avoir un salaire qui bougeait pas beaucoup* » (ED 18).

Lors des entretiens, certains directeurs ont souligné l'importance de la transparence dans la communication entre directeur et salariés pour que ces derniers comprennent les difficultés auxquelles les directeurs font face et qui les empêchent de reconnaître financièrement leur travail. Il s'agit d'une stratégie mise en place pour empêcher toute perte d'implication possible suite à un manque de reconnaissance injustifié : « *Et en fait, on est dans cette relation-là, on les tient informés effectivement de l'évolution du produit et du résultat que leur travail procure à la société. On les prime. Et jusqu'à présent, on ne les payait pas au tarif minimum. Ça, c'était une volonté. Vous devez savoir ou vous avez entendu que les grilles tarifaires ont été réévaluées et assez fortement réévaluées. Mais comme on partait de loin, donc aujourd'hui, nous on arrive dans une problématique où on paye maintenant ce qui est devenu quasiment le SMIC hôtelier, et que pour pouvoir les augmenter ou en tous les cas continuer dans cette optique, il faut que notre structure le permette. Et là où ça pêche, c'est qu'on ait que 19 chambres. Donc il faut qu'on arrive à leur*

faire entendre qu'on peut faire des choses, mais qu'on peut pas forcément faire des augmentations de salaire comme c'est le mot d'ordre en ce moment ». (ED 29)

Cette transparence ne garantit pas toujours une bonne compréhension des salariés des limites budgétaires gérées par les directeurs : *« C'est difficile encore le contexte actuel, avec ces manifestations récurrentes, ces sujets, et puis ces chiffres qu'on assène. Elles écoutent les infos, enfin, nous aussi. Et donc elles peuvent s'imaginer certaines choses. Elles sont pas au niveau de pouvoir prendre la hauteur de toutes les charges que nous, on peut avoir. Même si elles l'entendent, elles peuvent pas s'imaginer. Le covid a généré des PGE²⁶, hein. Vous savez, tout est en cours de remboursement. Donc nous avons les prêts d'acquisition, on a les prêts PGE à rembourser et tout est en cours. On a la chance d'avoir une activité assez soutenue, qui a repris assez vite et donc notre activité permet d'avoir des comptes sains. Mais on peut pas s'engager sur de plus grandes dépenses sans prendre de risques tant que l'on n'a pas apuré un peu la dette. Donc elles l'entendent, oui et non. On fait tout pour que socialement elles y trouvent leur compte. C'est-à-dire quand elles ont besoin d'un week-end, quand elles ont un jour où elles ont besoin de faire des heures supplémentaires, on les paye. Enfin, on arrive par ces petits billets-là à calmer, mais je sais pas ce que ça donnera par la suite ».* (ED 29)

Face à ce problème du manque de moyens financiers, des hôteliers ont eu recours à des types de reconnaissances symboliques qui viennent alimenter l'échange social : *« l'argent fait pas tout et on a pas les moyens non plus de leur donner des fortunes : l'épisode de l'augmentation de notre femme de chambre en est un. Mais après ça va être, un anniversaire avec un petit cadeau »* (ED 1).

Dans ce sens, une reconnaissance financière accompagnée d'une flexibilité au niveau de l'organisation du planning peut contribuer à retenir un salarié impliqué : *« Il y a un [night auditor] que j'essaie de garder vraiment parce qu'il est super donc je l'ai depuis au moins 7 ans. Lui, il a tous ses week-ends. [...] Donc je pense qu'il reste pour ça parce qu'il a vendredi, samedi, dimanche. [...]. J'ai fait une augmentation, puisqu'il travaillait 152h mais je l'ai payé 169h pour vraiment le garder. [...] Quand je cherche vraiment à retenir, je mets les moyens ».* (ED 23)

²⁶ PGE : Prêt Garanti par l'Etat.

Cette flexibilité au niveau du planning s'inscrit dans le concept de l'échange social. En effet, les hôteliers pensent qu'en montrant une certaine flexibilité, dans la limite du possible, avec leurs salariés (en leur donnant des jours de congés en cas de besoin), ces derniers s'impliquent davantage au travail ce qui peut se traduire par des comportements de citoyenneté organisationnelle (rester après les heures en cas de besoin). Être attentif à la norme de réciprocité en tant que déterminant de l'implication s'avère donc être la façon de faire de certains directeurs : « *Aussi par rapport aux salariés [...], quand ils me demandent un week-end par rapport à leurs enfants, qu'on me demande 4 jours au mois d'août, globalement, à 99%, je dis oui. En fin de compte, c'est du donnant-donnant. [...] [Idem pour le chef] Lui, une semaine sur 2, c'est vendredi, dimanche, une semaine sur 2, c'est samedi, dimanche et il les a. Oui, mais parce qu'il me le rend aussi vis-à-vis des clients* ». (ED 23)

Pour les directeurs, la reconnaissance passe également par la compréhension de la valeur ajoutée du travail de tous leurs collaborateurs, y compris celles ou ceux qui occupent des postes généralement moins respectés dans la société. Dans ce sens, nous avons trouvé, à plusieurs reprises, des directeurs qui reconnaissent l'importance de leur personnel d'étage, précisant ainsi qu'il ne s'agit pas d'une « femme de ménage » : « *C'est pas un boulot de femme de ménage, le ménage c'est quand même le fondement, mais derrière il faut faire en sorte que quand les gens ils arrivent dans une chambre, qu'ils aient l'impression qu'il y a jamais eu personne avant eux quoi donc c'est tout un métier, il n'y a pas que l'aspect ménage, c'est tous les petits détails qui vont faire la différence* ». (ED 22). « *C'est des vrais métiers. [...] Nous, en tous les cas, on a toujours reconnu leur travail. [...] C'est vraiment l'un des rouages essentiels. [...] C'est pas des femmes de ménage, les femmes de chambre* » (ED 13). « *Je pense que ça joue aussi sur une motivation quand même de voir que finalement on dit 'bah c'est propre, c'est grâce à elles'. Vous voyez ? On dit 'c'est grâce à elle'. Parce que finalement on s'est rendu compte, on le sait, de toute façon, que sans femmes de chambre, on a pas de chambres et qu'on a pas de clients* » (ED 29).

Le poste du personnel d'étage n'est pas le seul qui mérite d'être reconnu et valorisé. En effet, la polyvalence du poste de réceptionniste mérite également d'être reconnue par la profession : « *C'est des postes [réceptionnistes] qui devraient avoir une autre signification que simplement l'accueil des clients de l'hôtel si vous voulez, parce qu'on est plus dans l'adjointe de direction polyvalente que dans une réceptionniste pure. Et malheureusement, on devrait revoir la*

définition du poste ou des statuts. Bon, ça, c'est nos syndicats ou nos organisations patronales qui devraient travailler parce que c'est le cas dans un hôtel sur 2 aujourd'hui, les définitions de poste ne sont plus en adéquation avec le monde d'aujourd'hui ». (ED 19)

Le rôle du directeur est considérable en termes de reconnaissance. Parmi les pratiques mises en place traduisant la reconnaissance symbolique des directeurs nous pouvons identifier l'accompagnement des collaborateurs dans leur parcours professionnel. Comprenant la pénibilité du métier surtout avec l'avancée dans l'âge, certains directeurs proposent d'accompagner leurs salariés (vers 45 ans) pour trouver un autre métier qui soit moins pénible physiquement. La période de construction de l'après proposée aux salariés impliqués à cause de la pénibilité des conditions de travail avec l'âge, si elle est bien comprise, renforce l'implication au moment où la pénibilité plus fortement ressentie pourrait l'altérer. Sinon, elle peut causer le départ des salariés concernés : *« Je pense que les gens s'impliquent finalement encore plus du fait que vous les accompagnez. Après, la vraie difficulté c'est de bien leur faire comprendre qu'on ne veut pas les mettre dehors, qu'on fait vraiment ça pour leur bien. Je suis relativement clair dans mon discours : c'est pas dans le but de les mettre dehors, on leur a expliqué du départ que finalement, si on veut les mettre dehors, on peut les mettre dehors. On trouve toujours une excuse pour licencier quelqu'un. Alors que nous, ce qu'on veut, c'est que finalement la personne, elle fasse son deuil quelque part de son métier actuel et qu'elle aille volontairement vers un nouveau job, vers un nouvel emploi et donc, à partir du moment où la personne, elle l'a compris, elle l'a intégré, après ça se passe très bien. Et finalement les gens qui ne vont pas le comprendre vont en fait nous quitter d'eux-mêmes parce qu'ils vont considérer que c'est nous qui sommes dans l'erreur, peut-être d'ailleurs que finalement ils ont rien à faire chez nous, donc ils vont partir finalement d'eux-mêmes ».* (ED 7)

Cet accompagnement est clairement considéré comme une façon d'exprimer la reconnaissance, mais peut également être considéré comme une technique qui va permettre aux directeurs de préparer le départ de leurs collaborateurs les plus touchés par la pénibilité physique du métier. Cette technique leur permet d'être attentifs au profil de chacun de leurs collaborateurs, préparer leur départ et les accompagner pour poursuivre ailleurs leur vie professionnelle. Cela peut aussi éviter toute sorte de "mauvaises" surprises qui peuvent avoir lieu si le collaborateur part soudainement de l'entreprise et que le directeur n'a pas eu le temps de préparer son remplacement.

Le contre-don s'offre jusque dans la garantie d'une réintégration dans les effectifs en cas d'échec : « *Et on va jusqu'à... on l'a déjà fait « voilà, vous trouvez un boulot, vous démissionnez pour prendre ce nouveau boulot ».* Mais en tout cas si ça ne va pas, s'il y a un souci ou autre, en général, on leur dit 'bon dans la première année et ben, on vous embauche derrière' ». (ED 7)

Dans le cadre de l'échange social (Blau, 1964), nous pouvons donc constater que le manque de reconnaissance financière et/ou symbolique peut être à l'origine d'une perte d'implication des salariés concernés. C'est dans ce sens que les hôteliers sont généralement mobilisés pour répondre à ce besoin de réciprocité nettement souligné dans le discours des salariés. Plus précisément, dans le discours du salarié 17, nous pouvons voir l'effet direct que le manque de reconnaissance peut avoir sur le départ des salariés de l'entreprise : « *On s'inquiète à dire, on trouve plus personne. Il faut se poser la bonne question à savoir pourquoi on trouve plus personne, quoi ?* » (ES 17).

Selon lui, pour éviter que les salariés partent, il faut leur montrer une certaine reconnaissance : « *avoir un peu plus de reconnaissance, un peu aussi, ça serait bien aussi* » (ES 17). Comme nous l'avons constaté dans le discours des directeurs, les salariés considèrent que leur implication doit être méritée : « *J'ai senti qu'en fait il [le patron] ne méritait pas mon implication* » (ES 26).

Dans le discours des salariés, comme dans le discours des directeurs, plusieurs formes de reconnaissance sont mises en avant. Pour le salarié 17, la reconnaissance de l'employeur passe par le respect que ce dernier exprime à ses collaborateurs : « *Qu'on vous prenne pas pour un pion, qu'on balance à droite à gauche, voilà quoi. [...] La reconnaissance pour moi, c'est que oui, on ait un certain respect pour la personne avec qui on travaille, quoi* » (ES 17).

Tandis que le salarié 14, quant à lui, a clairement souligné l'importance de la reconnaissance financière, montrant en quoi son manque peut contribuer à l'absence des comportements citoyens : « *forcément c'est que dans ce cas-là, je resterai en cuisine et je ferai que de la cuisine. Je dirais forcément « non » alors pour faire les chambres* » (ES 14). Étant principalement chef de partie, cette salariée aimerait bien faire plus que ce qui lui est officiellement demandé pour le bien de l'entreprise, ce qui montre une certaine implication au travail traduite par l'adoption de comportements citoyens. Cependant, si elle ne reçoit pas une compensation financière pour ces comportements, elle est prête à faire le minimum en respectant strictement ce

que lui était demandé dans son contrat : « *C'est vrai qu'une compensation financière, ça fait pas de mal. C'est sûr que parfois, quand il me demande d'aller faire 10 km et qu'il ne me donne pas d'argent ni rien, la prochaine fois je le ferai plus. C'est aussi une perte de temps pour moi l'après-midi, surtout qu'on a pas beaucoup de coupures, je le fais pour le bien de l'entreprise et parce que ça me dérange pas, mais c'est vrai que si y avait pas eu cette compensation financière, je suis pas sûre que je l'aurais fait* ». (ES 14)

Pourtant, les difficultés budgétaires du secteur, évoqués précédemment dans le discours des directeurs, s'avèrent être reconnues par les salariés qui ne s'attendent pas à un grand salaire en travaillant dans ce secteur : « *Je savais en entrant dans ce travail que je serais pas payé des milles et des cents hein. Ça, c'est quelque chose qu'on sait à moins d'être grand chef dans un palace parisien, on est clairement pas, on est pas très bien payé dans ce métier* ». (ES 27)

Cela n'empêche pas les salariés d'entrer dans des négociations avec leur employeur en lui proposant plus d'effort en contrepartie d'une augmentation de salaire : « *Je leur dirais que voilà, j'aimerais bien un peu de beurre dans mes épinards et que je serai prête à faire un peu plus d'efforts sur le bistrot* » (ES 27).

1.1.1.1.2. *Le manque de cohérence*

A travers les entretiens que nous avons pu mener dans le cadre de notre étude de cas Logis, le manque de cohérence entre les discours et les pratiques a été identifié comme étant un antécédent de la perte d'implication des salariés au travail. En effet, cette cohérence crée un sentiment de valorisation chez les salariés qui favorise leur implication au travail et sans lequel une perte d'implication peut être envisageable : « *Les gens se sentent aussi valorisés quand on leur pose des questions et surtout quand ils voient que ce qu'ils proposent, quand c'est possible, on le met réellement en place* ». (ED 13)

Un autre directeur rejoint également ce même point de vue. Dans son discours, il a souligné l'importance de la cohérence entre le discours et les pratiques. Selon lui, une promesse donnée aux salariés doit être tenue. Sinon, on aura une violation du contrat psychologique qui peut nuire à l'implication des salariés au travail : « *Après c'est aussi le 'Ok vous voulez quelque chose. Si je peux, je le fais'. Mais il faut tenter de le faire, pas juste le dire* » (ED 1). Cette incohérence entre le discours et les pratiques a été soulignée dans le discours de la salariée 27 qui explique que son

directeur ne lui paye pas ses heures supplémentaires qu'elle était « obligée » de faire suite au changement dans les circonstances de travail : « *Je pense aussi qu'ils ont pas été très honnêtes dans leur explication du poste* » (ES 27).

Le contrat psychologique, basé sur les croyances des salariés, dicte les obligations réciproques entre ces derniers et leur organisation au sens large du terme (Rousseau, 1989). Une violation de ce dernier du point de vue du salarié fait référence à l'échec de l'organisation à accomplir ces obligations (Peyrat-Guillard, 2008). Lors de nos entretiens, nous avons constaté que la violation d'un contrat psychologique peut conduire à un comportement de départ non négociable : « *Avant de terminer la saison, en septembre, elles me disent : 'l'année prochaine, on vient pas'* ». (ED 8).

1.1.1.1.3. *Le manque d'implication du directeur*

Le manque d'implication du directeur peut entraîner une perte d'implication au niveau du salarié impliqué. Dans ce cadre, deux cas de figures se présentent. Tout d'abord, si le directeur ne s'implique pas ou manque d'implication vis-à-vis de ses collaborateurs, ces derniers, à leur tour, vont naturellement perdre leur implication vis-à-vis du directeur en question. Cela souligne l'effet de réciprocité que nous avons expliqué dans la première sous partie de ce chapitre. Autrement dit, si la cible principale est elle-même en perte d'implication, cela peut provoquer un délitement généralisé de l'implication. Il s'agit donc de pertes d'implication en cascade qui peuvent entraîner son départ. Vu que l'implication se construit et se communique, les directeurs ont donc intérêt à maintenir leur implication vis-à-vis de leur collaborateur s'ils veulent que ces derniers ne perdent pas leur implication au travail : « *Le manque de motivation ou d'implication s'il vient de moi alors là, il le vit mal* » (ED 1).

Ultérieurement, un autre directeur a rejoint le même point de vue, cette fois-ci en identifiant la crise de la Covid 19 comme étant la cause de sa perte de motivation entraînant donc une difficulté à impliquer et motiver ses collaborateurs : « *En tout cas, ceux qui chapotent l'équipe doivent être extrêmement motivés pour toujours garder cette motivation. Et nous aujourd'hui, on a été vraiment atteint par cette crise. Et du coup, on a du mal à se motiver. Ben évidemment, si nous même on a du mal à se motiver, on a du mal à motiver les autres* ». (ED 6)

En outre, la situation actuelle de perte d'implication chez les collaborateurs peut s'expliquer en partie par la non implication des hôteliers propriétaires indépendants qui ont laissé vieillir les établissements sans réinvestir : « *La non-implication des hôteliers. Autrefois, je veux pas dire vous étiez comédien de père en fils, médecin de père en fils ou de père en fille, et hôteliers de père en fils, mais hôtelier. Quand je suis revenu dans les hôteliers indépendants, j'en ai vu, c'était des reconversions, des gens qui avaient acheté un hôtel. En fait bon, moi je suis un entrepreneur, je suis hôtelier, je suis un investisseur, l'important, si vous voulez, c'est toujours d'updater mon établissement pour qu'il reste dans une logique hôtelière. C'est le fameux second Bing Bang de l'hôtellerie : les hôteliers indépendants ont délaissé leurs produits, pensant que de toutes les façons, on aurait toujours besoin d'eux, laissant sur le marché des hôtels vieillissants, avec peu de gestion, peu de personnels alors que finalement ça reste un métier de service. Donc si jamais vous faites des ratios avec mon nombre de salariés, vous verrez que vous allez pas trouver beaucoup d'établissements qui gèrent 24 chambres avec 6 personnes* ». (ED 3)

Le manque de rénovation de l'hôtel est facilement remarqué non seulement par les salariés mais aussi par la clientèle : « *Nous avons des chambres avec vue sur cour/parking donc pas grand intérêt, néanmoins un petit rafraîchissement des peintures serait nécessaire* » (AC, établissement B, août 2022). Ce vieillissement de l'établissement n'est pas un phénomène nouveau ; un commentaire semblable a été laissé en août 2019 pour ce même hôtel, bien avant la crise sanitaire : « *Les chambres sont « vieillottes » (moquettes, décoration...)* » (AC, établissement B, août 2019). En effet, ce manque d'implication des hôteliers dans la rénovation de leur établissement peut gêner l'expérience des clients en rendant leur séjour moins confortable : « *Le seul point négatif, c'est l'insonorisation des chambres. Nous avons pris une chambre avec vue sur la mer mais on entendait les voitures et aussi les portes qui claquaient et autres* » (AC, établissement B, juin 2019).

La contagion des comportements peut être observable entre le directeur et ses collaborateurs. Si le directeur, cible de l'implication de ses salariés, s'implique lui-même vis-vis d'autres cibles, alors ces cibles deviennent bénéficiaires de l'implication des salariés pour leur employeur, qui "rendent" par leur entremise, à la cible première de leur implication, c'est à dire à leur patron. En effet, ils s'impliquent vis-à-vis de ce qui compte pour lui, parce qu'il constitue la cible principale de leur implication : « *Si j'avais pas cette relation avec les clients, les femmes de*

chambre en particulier n'auraient pas cette relation avec les clients, les réceptionnistes bien entendu aussi. [...] L'implication, elle est pas rectiligne, c'est une contagion » (ED 1).

Pour éviter que les salariés dont le directeur est la cible principale de leur implication, perdent leur implication envers une cible autre que le directeur, il faut que ce dernier s'implique vis-à-vis de cette autre cible. Par exemple, si un directeur sait qu'il est la cible principale de ses collaborateurs, et qu'il souhaite que ces derniers s'impliquent également vis-à-vis des clients, il doit leur montrer son implication vis-à-vis de ces derniers. Sinon, les salariés perdent leur implication vis-à-vis des clients par le biais d'un effet de contagion (Schoenewolf, 1990). Cependant, le manque d'implication du directeur n'a pas été mis en avant dans le discours des salariés. En présentant les causes de leur perte d'implication, celle de leur employeur n'en a pas fait partie.

1.1.1.1.4. Le manque de confiance / autonomie

Le lien direct entre le manque d'autonomie et la perte d'implication a été souligné clairement par un directeur interviewé. Ce dernier nous a expliqué que faire confiance aux collaborateurs en leur donnant une certaine marge de manœuvre est nécessaire pour les fidéliser. Pour lui, cela s'applique pour tous les métiers, mais surtout en cuisine qui s'avère être un métier de passion impliquant le "faire" et la créativité : *« On laisse un certain espace de créativité. Si on est sans arrêt sur son dos à lui dire 'ben je veux pas que tu achètes ceci' ou 'je veux pas que tu ailles avec tel fournisseur' ou 'ça je veux pas ça, je veux pas ça', le gars à ce moment-là donné, il est dans la frustration et y a rien de pire qu'un passionné frustré parce qu'à ce moment-là, il va voir ailleurs ».* (ED 4)

Ce lien, moins présent dans le discours des salariés, semble évident. Les salariés interviewés n'ont pas identifié le manque de confiance et d'autonomie comme antécédent de leur perte d'implication. Cependant, ils ont bien souligné l'importance d'avoir une marge de manœuvre dans la construction et le maintien de leur lien d'implication au travail. Laisser une marge de manœuvre aux salariés permet donc la construction de leur lien d'implication au travail : *« Ce que je sais, c'est que de temps en temps quand il y a les équipes en renfort, par exemple qui venaient chez moi, elles me disaient qu'elles aimaient bien mon établissement. Pourquoi ? Parce que peut-être moi, j'ai un rapport avec elles que peut-être d'autres hôteliers n'ont pas. Après à chacun notre*

personnalité, moi, j'ai bien compris que les gens aimaient bien travailler chez moi parce que moi je mettais une bonne ambiance aussi. Je ne suis pas derrière elles complètement. Alors que je pense que dans d'autres établissements, peut-être les responsables sont peut-être plus sur eux que moi. Je les laisse travailler ». (ED 8)

En effet, les hôteliers essaient d'adopter un management qui permet d'accorder un certain degré d'autonomie aux collaborateurs pour que ces derniers « aiment » venir au travail. Ce lien affectif, donnant probablement lieu à un lien d'implication, s'alimente du sentiment de responsabilité que les collaborateurs peuvent avoir vis-à-vis de leur travail. Autrement dit, l'autonomie permet aux collaborateurs de développer leur sens de responsabilité au travail qui est l'une des bases du lien d'implication au sens de Klein *et al.* (2012) : « *ils se sentent autonomes, ils sont responsables, donc je pense qu'ils se sentent bien* » (ED 23).

Pour responsabiliser les collaborateurs, il faut leur faire confiance. Ceci n'étant pas une tâche simple, certains hôteliers décident de poser la confiance comme un don premier de la direction envers ses salariés nouvellement embauchés. Certains directeurs, bien qu'ils aient connu plusieurs cas de salariés indignes de confiance, décident malgré tout d'initier une relation de confiance, espérant que le salarié respecte ce don initial : « *Donc par principe, on donne toujours notre confiance à toute personne qui arrive. Si on n'a pas confiance avant même de l'embaucher, on l'embauche pas* ». (ED 7)

L'idée d'accorder un don initial qui consiste à faire confiance a été mise en avant par d'autres directeurs interviewés. Selon eux, ce don initial est un enclencheur d'implication. Il faut donc commencer à faire confiance pour impliquer les collaborateurs en les responsabilisant. Cela peut se traduire par une délégation de certaines tâches :

« systématiquement, comme je disais, je délègue beaucoup et donc je leur fais confiance. Donc cette confiance-là, ils la comprennent tout de suite en général, mis à part quelques exceptions » (ED 6). « *Il faut responsabiliser les gens pour leur donner confiance. Faut pas toujours être derrière eux, on peut pas toujours être derrière donc nous on fait vite confiance, on donne vite des responsabilités aux personnes, on a un management qui est plus à l'horizontale qu'à la verticale. Et ça, je pense que ça aide* » (ED 22).

Parfois, il faut aller chercher l'implication par des demandes qui vont lui permettre de se révéler. L'initiative n'est pas toujours donnée à tous, mais l'implication en réponse d'une sollicitation peut s'observer : « *J'ai dit 'maintenant, il faudrait que vous me fassiez ça', 'y a pas de problème'. Elle s'est organisée, elle m'a fait des fiches. Donc là, j'ai demandé de s'occuper de me faire l'inventaire parce que je pensais qu'elle allait faire comme le faisaient les autres. Elle, elle m'a fait un tableau, elle est allée sur Excel, m'a fait un tableau Excel, m'a fait l'inventaire sur le tableau Excel. Donc là, quand on lui demande, il y a une implication complète. Et elle a pris elle-même les devants* ». (ED 4). Il est toutefois difficile de discerner s'il s'agit d'une demande d'implication assortie d'une réponse ou d'un ordre exécuté par quelqu'un de compétent, car plus qualifié que les autres salariés. Nous pouvons ainsi nous demander s'il est nécessaire de détenir des capacités devenues rares en hôtellerie pour sembler être impliqué aux yeux du manager.

Par ailleurs, donner des responsabilités et déléguer des tâches ne semblent pas se faire automatiquement. Un accompagnement en vue d'un guidage est requis. Le management se veut donc accompagnateur, propice aux relations de confiance envers des salariés avec lesquels il est possible de tisser un lien privilégié : « *On a besoin de travailler avec des gens avec qui on a un certain feeling. On n'a pas besoin d'être forcément des amis, mais on a un certain feeling, on a une certaine confiance. Mais on n'est pas comme je leur dis toujours, on n'est pas flic, on n'est pas gardien de pénitencier et on n'est pas surveillant. Nous, on est là pour travailler avec les gens qui ont envie de travailler. Après, on est là pour effectivement leur apprendre, pour les driver comme on dirait, pour tracer un chemin. Mais effectivement, on n'est pas dans un management, je dirais autoritaire, même si c'est pas forcément le mot. Mais voilà, on est plus dans la démonstration que dans l'autorité* ». (ED 7)

Accompagner ses collaborateurs implique un certain contrôle de leur travail rendu ; c'est ce qu'un des directeurs interviewés (ED 29) nous a fait comprendre. Bien que certains directeurs tiennent à dégager un esprit de famille, cela ne leur empêche pas de garder un certain contrôle pour assurer la bonne qualité du travail fait : « *d'abord, on a montré qui on était, je pense qu'on a pas joué un jeu dans le sens où on est exigeant dans le travail, ça, on aura toujours dit et quand ça va pas, ce qui était le cas samedi, j'ai un tout petit peu resserré la vis, parce que ça n'allait pas depuis quelques jours. Voilà, il suffit de l'entendre. Et après, je leur fiche la paix* ». (ED 29)

Cette culture du contrôle reste sous-jacente, même auprès des salariés impliqués : « *Sur un salarié, même s'il est impliqué, il y a quand même toujours un devoir d'observation, de surveillance quelque part* » (ED 7).

1.1.1.1.5. *Style de management abusif*

Le style de management adopté antérieurement par les hôteliers est qualifié d'abusif selon les directeurs interviewés dans le cadre de notre étude. La tradition managériale de l'hôtellerie fondée sur l'exploitation du personnel a causé du tort en rendant le secteur répulsif : « *Effectivement on a abusé dans nos métiers pendant beaucoup, beaucoup trop longtemps, on s'est payé la tête des salariés et on a abusé du personnel pendant trop longtemps, ça c'est sûr. Donc il y a effectivement besoin de revaloriser notre travail, les salaires, les conditions de travail. Mais en même temps, je pense que c'est peine perdue, alors je suis un peu défaitiste mais aujourd'hui le rapport des gens avec le travail a totalement changé, donc malheureusement... Je peux comprendre que les gens n'aient pas envie de travailler le week-end ou veulent être à 6h* ». (ED 7)

Au fil des entretiens, un autre directeur nous a partagé ses réflexions sur le style de management abusif de l'ancienne génération d'hôteliers ce qui a rendu le secteur moins attractif à cause de cette mauvaise réputation héritée : « *On le sait que certains hôteliers ont pris le personnel pour des esclaves et ça, ça nous reste encore accroché à la peau et c'est bien dommage parce que c'est bien sûr, ce n'est plus le cas. Mais je pense que nos pères n'ont pas été toujours très cool avec les gens qu'ils ont employés et ça a aussi permis la dégradation du climat entre notre métier et les jeunes, quoi, notamment les parents* ». (ED 10)

A travers les entretiens menés, nous avons donc constaté que le style de management est un élément d'une importance significative et qui s'observe dès le début, avant même que le candidat soit recruté. Adopter un style de management permettant de s'adapter aux nouvelles conditions du marché du recrutement semble donc crucial : « *On ne parle plus aux gens de la même façon qu'on pouvait leur parler il y a 10 ans. Donc déjà le respect mutuel, il est obligatoire, nécessaire, il est normal, mais malheureusement ça n'a pas toujours été le cas dans nos secteurs. Et aujourd'hui, quand on fait un recrutement c'est le jeune ou la jeune femme ou pas jeune d'ailleurs, qui a le choix. Moi je l'ai vu à mes derniers recrutements, à la fin, c'est plus lui ou elle qui va me dire 'bon ben écoutez j'ai un autre rendez-vous là à 14h, je reviens vers vous'. [...]* Il

faut essayer d'allier une certaine souplesse et en même temps, il y a le travail qui doit toujours être fait, il y a l'hôtel qui doit tourner 24 sur 24. Ben nous, on est ouvert 24h sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an. Donc il faut essayer d'allier les choses et de discuter en bonne intelligence avec la personne que l'on va recruter ». (ED 13)

Conscients de l'effet direct qu'un management abusif peut avoir sur la perte d'implication des salariés, certains des directeurs interviewés nous ont expliqué leurs mesures préventives. En effet, le style de management adopté peut facilement être un déterminant de la perte d'implication s'il est abusif. Dans ce sens, dans le discours des directeurs, nous voyons qu'ils essaient d'être compréhensifs et flexibles avec leurs collaborateurs, espérant que ces derniers rendent la pareille en montrant une flexibilité en cas de besoin : *« Mais donc elles savent très bien qu'on est là et que le boulot, on le reconnaît. C'est-à-dire de leur dire 'vous allez pas rester pour rester', parce que finalement, on connaît la pénibilité de ce travail qui casse, qui abîme et qui voilà. Si vous faites le boulot et s'il est bien fait, moi j'ai pas de raison de vous faire aspirer, comme on dit, la poussière pour la poussière. À un moment donné, ça va.. Par contre, le jour où il y a un peu plus, eh ben elles savent qu'elles restent, voilà, quoi qu'il arrive ».* (ED 29)

Attendre que les collaborateurs acceptent de faire plus de travail par rapport à ce qui est demandé en cas d'une suractivité, c'est s'attendre à ce qu'ils aient un lien d'implication au travail qui va leur permettre de s'engager dans un tel comportement citoyen. À cette fin, les directeurs ont tendance à éviter tout style de management abusif obstruant l'empathie avec les collaborateurs.

Dans ce sens, les salariés se voient accorder la liberté de rentrer chez eux une fois le travail fait. Ils ne sont pas obligés de rester dans l'établissement pour continuer leurs 35 heures. Cela fait partie des mesures adoptées par certains directeurs essayant de se débarrasser de la réputation répulsive du management abusif de l'ancienne génération : *« Le contrat de plein temps, les 35h, on leur donne une tâche, ils ont un temps fixé par le contrat. À partir du moment où le travail est bien fait et fini, je ne vois pas l'intérêt tout en les payant 35h de les garder à la maison, enchaînés à essayer d'aspirer de petits coins qui éventuellement on n'en a pas besoin. Donc on est une maison assez libre, on leur fait confiance à ce niveau-là. Ça n'empêche pas le contrôle »* (ED 29).

Dès lors, certains hôteliers encouragent la transparence qui autorise à évoquer les moments de saturation permettant ainsi d'organiser des sas de récupération plutôt que de subir

l'absentéisme. : « *Alors on peut très bien entendre qu'à un moment donné il y en a ras-le-bol, parce que notre boulot, il est difficile, mais alors nous prenez pas pour un imbécile, vous nous avertissez simplement 'voilà, j'en peux plus. Là je suis crevé, j'ai envie de m'aérer', 'vous prenez un jour de congé, vous avez averti, on s'organise. Il y a pas de souci, mais arrêtez de nous prendre pour des imbéciles'. Et de ce jour-là, ça a été fini les absents. [...] Alors il vient nous voir 'là il me faut 2 jours de congé, j'en peux plus', et nous : 'okay on va trouver un moyen' ».* (ED 4).

Plusieurs directeurs interviewés ont donc mis l'accent sur l'importance d'être à l'écoute en tant que managers. Selon eux, c'est essentiel si on veut favoriser l'implication des salariés. Cela permet aux managers de démontrer une certaine flexibilité évitant ainsi une perte d'implication éventuelle en mettant fin au style de management abusif tout en prenant mieux en compte le respect du temps hors travail : « *Moi je suis assez à l'écoute d'eux. Ça, c'est une première chose. Depuis le confinement, on ferme le dimanche en fait. [...] Et après le confinement, j'ai failli dire : 'qu'est-ce qu'on fait ? On rouvre le dimanche peut-être pour la clientèle ?'. Et j'ai senti de leur part un certain malaise, ils m'ont dit finalement c'est quand même bien le dimanche. Je pense qu'ils en sont très reconnaissants parce que je vois du lundi au samedi, je peux leur demander ce que je veux... Ils sont là quoi »* (ED 25).

Toujours dans l'objectif de mettre fin au management abusif entraînant la perte d'implication des salariés, les dirigeants ne se posent plus en surplomb de leurs salariés eux-mêmes traités avec égalité. Ils restent proches également en termes de niveau de vie : « *Moi si demain, comme je leur ai dit, si demain vous voulez mon bulletin de salaire, je vous le mets sur la table, il y a aucun problème. On n'est pas le plus gros salaire de l'entreprise. Et là aussi, quand on parlait de respect, c'est qu'on y est présent. [...] Si on a pas hiérarchisé, ça aussi important, on n'a pas hiérarchisé l'importance des individus et de leur travail, c'est-à-dire que pour nous, le travail du restaurant, du personnel d'étage, est aussi important que le travail du chef de cuisine, y a pas de, comment dirais-je ? Y a pas une hiérarchie, il y a une hiérarchie dans les responsabilités, mais il n'y a pas une hiérarchie dans l'importance du travail »*(ED 4).

Au fil des entretiens, un autre directeur (ED 10) a également mis l'accent sur l'importance d'adopter un style de management équitable permettant d'accorder la même attention à tous les salariés quel que soit leur poste. Selon lui, il s'agit d'un élément essentiel auquel il faut faire attention pour éviter tout délitement des liens d'implication des salariés, surtout dans un secteur

où plusieurs métiers passent « inaperçus » : « *Que ce soit des cuisiniers, que ce soit des serveurs, que ce soit des femmes de chambre, c'est des gens qui passent effectivement inaperçus. Donc il faut aussi faire attention à ces gens-là, parce que c'est important* » (ED 10).

Avoir un management équitable passe également par le fait d'accepter la diversité des collaborateurs sans jugement dans un milieu perçu comme conservateur. Cela permet l'implication. En effet, à ce sujet, un directeur (ED 7) nous a parlé de sa salariée qui a dû quitter son ancien emploi pour des raisons de discrimination. Nous pouvons donc constater qu'un style de management fondé sur le jugement peut donc entraîner une perte d'implication allant jusqu'au départ de l'organisation : « *Nous, ce qu'on vous demande, effectivement, c'est un travail. Après que vous aimiez la couleur bleue ou la couleur verte, les hommes ou les femmes, les chiens ou les chats, pour nous, ça ne change rien, on n'est pas là pour juger là-dessus. Et elle a du coup, elle s'est trouvée bien parce que c'était la première fois où elle se sentait pas jugée, où elle pouvait parler librement des choses. Donc effectivement, il y a eu ce sentiment de liberté. Elle a une reconnaissance envers nous.* » (ED 7)

Les managers essaient donc non seulement de mettre un terme au style de management fondé sur le jugement, mais aussi d'en adopter un qui repose plutôt sur l'entraide sans lequel un délitement des liens d'implication des salariés serait possible surtout pour le personnel d'étage dont le métier est physiquement très pénible : « *Et on aide quand l'été il faut faire 27, 28 chambres, on sait que ça va être difficile, qu'il fait chaud alors qu'il y a pas la climatisation dans les étages, etc. Et bien que ce soit moi, que ce soit mon adjointe, que ce soit les autres salariés, on a tous fait l'été dernier des chambres avec elles* ». (ED 13)

Comme il y a beaucoup de chambres dans cet hôtel (140), le directeur n'hésite pas à reporter le nettoyage de certaines chambres non louées pour ne pas surcharger le travail du personnel d'étage. Cette flexibilité aide à mettre fin au style de management abusif adopté principalement dans le passé. Aider les salariés dans leur travail est une mesure pour lutter contre la perte d'implication des salariés évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens menés. En effet, un autre directeur (ED 19) nous a raconté qu'il est amené parfois avec son épouse à faire une chambre (une recouche) pour pouvoir accorder un congé demandé. Aux yeux de la femme de chambre, ce n'est pas normal : « *Mais pour elle, voilà, un patron doit pas faire une recouche* » (ED 19). Ce style de management basé principalement sur l'entraide est un déterminant clair de

l'implication des salariés au travail. C'est très important pour ces derniers d'avoir une perception positive du leadership/management : « *C'est comme ça, en étant un peu devant les gens et très respectueux des gens que vous arrivez à avoir des personnes qui viennent faire leur travail* » (ED 19).

Un soutien moral peut également accompagner une entraide physique pour assurer une meilleure implication des salariés : « *Elles savent que si elles ont un coup de mou, si elles ont un besoin d'un coup de pouce, on peut être là aussi en soutien et en support. Et ça, je pense que ça compte beaucoup dans « je suis bien là où je suis dans le travail ». [...] Le patron met la main à la pâte. Et c'est vrai qu'on a fait des chambres avec elles parce qu'on avait une suractivité, parce que y avait un sous-effectif aussi à un temps t et du coup on y va.* » (ED 29)

Certains directeurs sont même amenés à offrir de l'aide pour des difficultés vécues par leurs salariés en dehors du lieu de travail : « *Et après, quand ils ont des problèmes comme l'apprentie, (elle avait un problème de voiture), je lui ai accordé un crédit donc bon, je les aide aussi, voilà* » (ED 23).

Dans l'optique de mieux fidéliser les salariés et d'empêcher que leur lien d'implication ne se délite, nous pouvons donc constater que les directeurs aident leurs collaborateurs sur tous les plans possibles en les soutenant physiquement et moralement au travail comme en dehors du travail. Dans ce sens, un style de management constructif où le directeur ne met pas la pression au personnel par rapport aux commentaires clients est également adopté : « *Quand il y en a un qui est très mauvais, évidemment, on va en parler ensemble, voir où est-ce que nous de notre côté on a pu déconner ou il y a eu quelque chose qui a pu dysfonctionner chez nous pour déjà que ça se reproduise pas, s'excuser et éventuellement réinviter le client à titre gracieux la fois prochaine ou des choses comme ça. Mais on essaie de pas se mettre de pression par rapport à ça* » (ED 13).

Ce management sans pression ne s'applique pas seulement par rapport aux commentaires des clients, mais aussi par rapport au rythme de travail. Les directeurs essaient de ne pas mettre une pression trop forte surtout au personnel d'étage en faisant les chambres, sinon ils risquent que ces derniers perdent leur implication au travail : « *On est à presque 3/4 d'heure par chambre. Mais je m'en moque pour les raisons que j'ai énoncées avant. Alors je peux tout refaire, je peux tout casser, je peux crier, je vais détruire quelque chose qui est essentiel au fonctionnement de la*

maison pour gagner quoi ? 2, 3 minutes ? » (ED 19). Ce style de management qui ne met pas de pression sur le personnel d'étage a été également évoqué par un autre directeur qui souligne la nécessité d'adopter un tel style de management, surtout compte tenu du cadre particulier de son hôtel : « Alors dans les règles, on dit toujours que c'est 20 minutes pour faire une chambre à blanc. Nous on compte pas. Voilà en général, on compte pas en fait, donc on a un peu plus parce qu'on a des chambres qui sont un peu plus chiantes. Nous, on est plus dans un esprit boutique hôtel, hôtel de charme, donc on a un hôtel qui est un peu plus soigné dans le détail en termes de déco, donc c'est un peu plus pénible à faire une chambre chez nous qu'une chambre formatée d'une chaîne hôtelière. (ED 22)

En effet, ne pas mettre de pression sur les salariés en travaillant, c'est aussi du respect et de la reconnaissance de la dureté de leur travail. C'est pour cela qu'une inversion ponctuelle des rôles est parfois organisée entre la cuisine et la salle, permettant ainsi de faire comprendre à tous les salariés la pénibilité du métier de leurs collègues : « On fait 2 ou 3 services par an où on inverse les rôles pendant un laps de temps. C'est la cuisine qui va servir les clients » (ED 19).

Certains salariés privilégient de travailler dans un établissement qui adopte un style de management respectueux et reconnaissant au détriment de passer du temps en famille. C'est plutôt le cas des anciennes générations qui sont prêtes à tout donner pour leur travail. C'est ce qu'un des directeurs interviewés nous a fait comprendre par rapport à son ancien emploi : « J'ai accepté de pas voir ma famille, c'est vrai, j'ai pas vu le mariage de mon frère, c'est vrai, c'est à peine si j'ai vu le décès de mon papa, donc ça a eu cet inconvénient-là. Mais il n'empêche en tout cas ma société [...], ils ont toujours été polis, respectueux. Ils ont su me motiver, ils ont su m'encourager. Ils ont été reconnaissants » (ED 18).

Nous pouvons donc constater qu'un style de management abusif et non respectueux peut possiblement donner lieu à un délitement du lien d'implication au travail. Malgré les différences marquantes d'une génération à l'autre que nous allons présenter un peu plus tard dans ce chapitre, le style de management fondé sur le respect est toujours celui mis en œuvre par certains directeurs qui ont la volonté de bien connaître leurs salariés afin de mieux les accompagner. Le directeur (ED 19) nous a expliqué que dès le recrutement de son serveur, il s'intéressait particulièrement à ses expériences professionnelles et à sa vie personnelle pour mieux apprendre à le connaître. Cette posture se justifie surtout s'il s'agit du recrutement d'un jeune au parcours difficile, nécessitant

une approche managériale différenciée. Il essaie également de le faire connaître au chef, pour mieux l'accompagner. Ce type de volonté témoigne du respect du directeur vis-à-vis de ses collaborateurs : « *Je fais lire les CV des candidats au chef, je veux qu'il connaisse le cursus de ses collaborateurs [...] de manière à ce qu'il sache quel est l'environnement. Alors je prends des notes, au cours de l'entretien, sur l'environnement familial, des choses comme ça. Je lui demande de les prendre en considération parce que si c'est un jeune qui a été cabossé [...] alors soit dans la vie personnelle ou soit dans la vie professionnelle, on se doit d'avoir ça dans un coin de la tête et d'avoir une approche différente. [...] C'est comme ça que je conçois le métier. C'est de faire grandir les uns et les autres ensemble et pas en opposition* » (ED 19). Le respect des directeurs vis-à-vis de leurs salariés va jusqu'à choisir soigneusement le vocabulaire utilisé au travail : « *S'entourer', oui, parce que 's'équiper' c'est pas joli* ». (ED 29) Nous nous apercevons donc que les directeurs font des efforts pour montrer une nouvelle forme de respect aux salariés qui, sans être reconnus et respectés au travail, vont possiblement perdre leur implication vis-à-vis de celui-ci.

En croisant le discours des directeurs avec celui des salariés, nous avons pu retrouver un élément en commun concernant l'abus de pouvoir des directeurs qui rend le secteur moins attractif, causant ainsi des départs : « *Je pense que si on les matraque dès le départ, dès qu'ils sont jeunes, ils feront pas leur vie dans la restauration, c'est sûr* » (ES 17).

Toutefois, plusieurs éléments ont été identifiés dans les discours des salariés, mais qui ne l'étaient pas dans le discours des directeurs. En effet, une autre manière d'abus de pouvoir a été soulignée par une autre salariée qui nous a expliqué que le fait que son patron discute de la politique au travail affecte son lien d'implication. Elle n'apprécie pas le fait que ses collègues se forcent parfois à accepter des opinions qui ne sont pas les leurs pour faire plaisir à leur patron. Même s'ils partagent les mêmes avis politiques, elle pense que son statut de chef influence les autres salariés : « *En vrai, je pense que même s'il était de gauche, ça me saoulerait parce qu'en fait, il en parle tout le temps. Moi, je trouve que la politique, c'est un truc un peu clivant et que même si j'étais d'accord avec lui, en fait, je trouve que c'est pas un sujet à aborder au travail parce que je trouve que ça force un peu les autres à suivre, en plus il est en position de force parce que c'est le chef, donc ça force un peu instinctivement les autres à le suivre* » (ES 27). Toujours dans le cadre de l'abus de pouvoir du manager direct, le harcèlement sexuel se pose comme un antécédent de la

perte d'implication des salariés qui aboutit à une rupture de la relation de travail par le départ soit du salarié, soit du manager en question : « *La restauration, il y a quand même un truc où c'est hyper sexiste, enfin voilà. Mais là pour le coup lui, il était jeune et vraiment je sais pas pourquoi il m'avait moi dans le collimateur parce que j'étais la seule nana en salle de toute façon, donc en fait il y avait pas d'autres options pour lui que de s'attaquer à moi. J'ai fait plusieurs lettres au directeur pour harcèlement moral. Enfin, c'était des trucs bêtes, : un jour, -ça, c'est un exemple, mais parmi des milliards-, un jour, j'arrive au bar, il était côté boisson et moi côté salle, et j'avais une bouteille d'eau à servir, donc je lui demande « est-ce que vous pouvez me passer une plate s'il vous plaît ? », il me dit, très délicatement [ironie] « ah bah non, tu vas venir la chercher comme ça, tu seras obligée de te pencher pour la prendre ».Voilà, et ça c'était tous les jours où j'ai travaillé là-bas. J'ai fini par le faire virer ». (ES 32)*

Enfin, le fait que le propriétaire de l'hôtel ne soit pas en mesure de gérer une équipe par manque de capacité « *Il l'encourage jamais, il est jamais content* », (ES 33), entraîne le départ des salariés : « *Mais je sais qu'aujourd'hui tout le monde est parti de l'entreprise. [...] le gérant n'était pas du tout fait pour ça, quoi. C'était la première fois qu'il gérait une équipe* » (ES 20).

1.1.1.1.6. *Style de management distant*

Au fil des entretiens, plusieurs directeurs nous ont parlé de leur style de management caractérisé par une certaine proximité laissant voir une relation quasi familiale. Selon eux, ce style de management peut résulter en un échange social avec un système de réciprocité particulièrement visible, traduisant le lien affectif d'implication vis-à-vis du directeur : « *Moi, l'année dernière, la petite réceptionniste, une jeune, là, qui avait 28 ans – 30 ans, donc elle a fait la saison et ce qui était rigolo, c'est qu'à la fin elle s'installait avec son compagnon. Elle m'a envoyé un SMS. Elle était toute contente de me dire qu'elle s'installait. Donc peut être moi, c'est ce rapport peut être maternel, qui fait qu'il y a eu quand même de l'affection un petit peu. Alors c'est peut-être ma façon d'être, mais ça, j'y peux rien. Et c'était rigolo parce que je n'avais rien demandé. Elle m'a envoyé des SMS 'ça y est, je me suis installée avec mon compagnon', alors que je lui demandais rien. C'est qu'elle était contente de me dire ça* » (ED 8).

Ces rapports patron-employés, décrits comme « familiaux », s'avèrent être essentiels pour une meilleure implication au travail : « *Et il a trouvé en nous une forme de père, (...), il a compris*

que voilà, il y avait une autorité à respecter, mais autorité ne veut pas dire qu'on ne peut pas déconner, qu'on ne peut pas avoir des échanges privés ou autres, et qu'on pouvait lui apporter des choses, qu'on a pu lui apporter des connaissances, une maîtrise de son métier (ED 7) ».

Conscients de leur statut de « père » aux yeux de leur salariés, certains directeurs prennent en charge la responsabilité d'un parent protecteur. C'était le cas d'un directeur (ED 6) qui nous a parlé d'un de ses jeunes apprentis disant qu'il est très absorbé par les activités digitales au point de manquer de sommeil et de capacité de travail. Sa réaction fait preuve d'un lien « familial » tissé avec son apprenti : *« On constate très souvent qu'il est très fatigué alors que on n'est pas bousculé par le travail et, en fait, on se rend compte qu'en fait il geek beaucoup. Le soir, il rentre, il est sur ses ordi, il est sur ses jeux. Donc il se couche très très tard. Donc il a fallu mettre le holà là-dessus. Donc moi, j'ai toujours un rôle un peu de maman, en même temps parce que ils ont pas toujours non plus des familles bien équilibrées. [...] Ils ont aussi grandi avec mes enfants, donc ça aussi, ça crée un lien, un lien de famille. Certains peuvent se retrouver parce qu'ils n'ont pas forcément ça chez eux (ED 6) ».*

Le statut du « parent protecteur » a également été souligné par un autre directeur (ED 29) dont le style de management est marqué par la protection et le soutien des salariés, surtout les femmes qui font face régulièrement aux harcèlements : *« Elle s'est retrouvée donc jeune fille derrière le bar et on s'est rendu compte, nous, qu'il fallait faire attention, en fait, qu'une femme derrière le bar, les clients ne se comportent pas du tout de la même manière qu'avec nous, par exemple. Ils vont se permettre certaines réflexions. On est dans une période où on est vigilant, mais on comprend quand même qu'enfin, c'est pas du harcèlement, mais enfin bon, c'est du machisme. [...] c'est la petite réflexion machiste, voire un peu sexiste, voilà. Et ça, on les a briefés en disant 'ne vous laissez pas faire, on est derrière vous' » » (ED 29).*

Au fil des entretiens, nous avons constaté que la protection et le soutien des salariés peut aller jusqu'à défendre leur travail, même s'ils ont une performance moyenne, pour la simple raison de la pénurie de ressources humaines : *« J'en ai une autre [night auditor] qui est, ça doit lui convenir aussi, elle fait les 3 autres nuits et plus une journée. Mais il y a eu beaucoup de critiques sur elle, mais je l'ai défendue. Elle, ça fait 5 ans que je l'ai. Je l'ai défendue en disant au réceptionniste le matin, quand ils arrivaient, j'ai dit 'ben faites les nuits à sa place'. Et donc ils se sont calmés. Bon d'essayer de protéger ses salariés même quand ils ont une défaillance. Elle en a*

quelques-unes, c'est pas la meilleure des employés, mais je la protège, en fin de compte, parce que trouver justement des night auditors, c'est pas courant ». (ED 23)

Dans ce sens, et pour éviter toute perte d'implication donnant lieu à un départ de l'organisation, certains directeurs pratiquent un management de proximité favorisant ainsi le développement de liens affectifs, quasi-familiaux : *« Y a pas le patron dans un bureau et les équipes derrière. On travaille avec eux au quotidien. On boit le café avec eux quand ils prennent leur poste, on mange avec eux tant que faire se peut. Donc on vit entre guillemets, on travaille avec eux réellement. Et on n'est pas dans un voilà, on est vraiment pas dans un management vertical mais plus dans l'échange. Alors de temps en temps, il faut être un petit peu plus restrictif, on va dire, avec certaines personnes, tout le monde ne comprend pas. Mais en règle générale, c'est des gens qui ne restent pas chez nous, puisque, comme on leur dit, on est des entrepreneurs, on voit plus souvent nos salariés qu'on voit nos familles ou nos amis »* (ED 7).

La proximité passe par le partage régulier des repas du personnel. Ces moments sociaux permettent de rectifier les malentendus, lisser les frustrations, en les captant à la source. Les temps sociaux partagés entre les propriétaires et les salariés sont des actions préventives de la perte d'implication : *« Sur les 2 repas du personnel, on y est minimum une fois par jour avec eux. Ce moment-là est un moment à la fois convivial, un moment d'échange et ça fait partie de ces choses-là importantes pour qu'on discute et chaque fois qu'il y a une réflexion qui part dans le mauvais sens quand qu'ils se chahutent, c'est un rappel à l'ordre mais immédiat »* (ED 4).

Les directeurs sont conscients que le fait d'adopter un style de management de proximité est apprécié par leurs salariés. En effet, le cadre de travail, l'ambiance compte aussi pour impliquer ces derniers : *« Nous, on mange ensemble le midi, on essaie d'avoir un esprit un peu familial. Je pense que les gens, ils apprécient aussi »* (ED 22). Au fil des entretiens, un autre directeur parmi ceux interviewés a rejoint ce même point de vue précisant ainsi qu'un esprit de famille est nécessaire pour favoriser la fidélisation des salariés : *« Et on essaie aussi de, j'allais dire de promouvoir cet esprit familial avec en fin d'année, des repas de personnel. Et puis sur le terrain, il est indéniable que d'avoir une personne fidèle qui est là tous les jours et qui ne change pas au gré de déplacements des sociétés d'intérim, c'est une qualité de travail et une qualité de rendu qui sont vraiment constantes »* (ED 29).

La proximité avec les salariés peut ne pas être que physique. La disponibilité du directeur contribue également au développement du lien d'implication des salariés au travail : « *Même s'ils ne me voient pas quand ils travaillent, je suis quand même omniprésent entre guillemets* » (ED 1). Malgré la proximité générée par ce style de management, certains directeurs ont pu mettre des limites avec leurs salariés : « *Je suis très, très proche, c'est pas mes amis, mais ils me racontent tout, en fin de compte, dans le bureau, quoi* » (ED 23). D'autres ont une proximité qui va au-delà des liens purement professionnels : « *Effectivement on n'a pas travaillé ensemble depuis autant d'années sans lien. Bon mon chef, entre autres. Je suis témoin de son mariage. Voilà, on est proche quoi* » (ED 25).

Cependant, essayer de recréer des moments de convivialité dans le but de favoriser l'implication des salariés semble se perdre avec le recul qu'ils ont eu suite à la crise de la Covid 19. Un des directeurs interviewés (ED 10) nous a fait comprendre que c'est toujours lui qui doit prendre l'initiative de tels moments : « *Le Covid a ouvert les yeux à tout le monde, hein. Vous savez même à moi le premier, puisque je travaille dans une activité où j'avais jamais pris de vacances, ou très peu de vacances [...]. C'est bien à nous de justement créer ces moments de convivialité quand c'est les fêtes, les anniversaires ou quelque chose. Il y a toujours un petit truc, voilà, il y a toujours une petite attention qui est portée sur l'équipe [...] parce que ben le personnel n'est pas à même de prendre ce genre de décision tout seul* » (ED 10).

Ceci dit, les directeurs se mobilisent toujours pour éviter que les liens d'implication des salariés ne se délitent. Dans cette optique, certains d'entre eux s'engagent dans un leadership caractérisé par la communication et la transparence ce qui aide les salariés à mieux se « positionner » dans la vie. Nous avons pu constater que, pour certains hôteliers, l'implication se construit par le partage d'informations. En effet, il s'avère que ne pas connaître l'avenir de son entreprise entraîne un certain délitement du lien d'implication du salarié qui ne maîtrise pas son futur : « *Mais là, je sens qu'il faut que je sois encore plus précis et encore plus présent sur l'ouverture de la stratégie parce qu'ils le demandent. Voilà, ils ont besoin de voir loin aussi, ne serait-ce que pour se placer dans la vie. J'ai des collaborateurs qui sont jeunes 24, 25, 26 ans. Et donc ils envisagent quand même l'acquisition de maison ou d'appartement ou de choses comme ça. Ils ont besoin de se poser dans la vie et de se positionner. Donc ils ont besoin de vision. Ils ont besoin de savoir si*

la société est pérenne, si les investissements qui sont engagés chaque année ne vont pas perturber les résultats de l'entreprise » (ED 2).

D'autres directeurs ont également souligné l'importance de la transparence qui aide à mieux faire comprendre les enjeux managériaux et qui peut donc favoriser l'implication des salariés au travail à travers une meilleure appropriation : *« Avec les ordinateurs, aujourd'hui, ils ont tous accès au chiffre d'affaires. Ils savent le chiffre d'affaires qu'on fait tous les jours et ils ont accès au chiffre d'affaires qu'on a fait il y a un an, il y a 2 ans, il y a 3 ans, on les tient au courant, ils connaissent ce que coûtent les choses, il y a cette transparence, cette transparence-là qui est importante aussi » (ED 4).* *« J'ai rien à cacher. Et cette transparence, que ce soit au niveau des projets de l'hôtel, que ce soit au niveau de la modernisation, que ce soit au niveau des outils qu'on peut acquérir pour essayer d'améliorer les choses, on en parle et tout le monde est au courant depuis le début » (ED 13).*

Pour certains directeurs, cette transparence va dans les deux sens : ils échangent ouvertement avec leurs salariés et font tout ce qu'il faut pour que ces derniers communiquent librement à leur tour. Selon eux, la liberté d'expression compte beaucoup pour les salariés : *« Si vous voulez, nous, on leur montre que les gens ils sont valorisés au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que, je sais pas comment ça se passe ailleurs, mais nous ils ont le droit de parole, ils ont le droit de s'exprimer, ils ont le droit de donner leur opinion, ils ont le droit de parler au client, puisque c'est un relais très impératif pour nous, puisque celles qui sont amenées à faire le ménage dans les chambres, elles côtoient énormément les clients lorsqu'ils passent dans les couloirs » (ED 12).*

La perception négative du leadership est un antécédent de la perte d'implication des salariés au travail (Klein *et al.*, 2017) ce qui justifie les efforts incontournables des hôteliers qui essaient d'adopter un management de proximité. Cependant, cela n'est pas toujours possible du fait que les directeurs actuels sont rarement du métier ce qui crée un gap inévitable entre la direction qui manque de maîtrise et le salarié qui a besoin d'un manager qui renvoie le sentiment d'être capable non seulement de comprendre les difficultés du métier mais aussi d'accompagner les salariés : *« On a sous-traité finalement les tâches subalternes par des entreprises extérieures et on a gardé que des chefs qui avaient fait des hautes études sûrement mais qui du coup ne maîtrisaient plus et du coup ils sont plus capables de former finalement, pour les faire évoluer. C'est pas qu'ils veulent*

pas, mais c'est qu'aujourd'hui y a une perte de maîtrise qui font qu'ils ne peuvent plus le faire. Et dans nos métiers, j'ai vraiment cette impression, enfin dans les grandes chaînes, c'est ça. Aujourd'hui on a centralisé les pouvoirs de décision à des gens qui ont fait des études mais qui ne maîtrisent pas les rangs inférieurs, finalement, le métier de base (ED 7) ».

Dans le discours des salariés, le management distant est principalement ressenti quand le directeur prend les décisions tout seul, sans consulter ses collaborateurs, ce qui fait que si ces derniers ne sont pas d'accord avec la décision prise, leur lien d'implication va être impacté négativement. En effet, la force du lien d'implication (Klein *et al.*, 2022) vis-à-vis du directeur évolue avec chaque décision prise : *« ce qui peut être le plus fluctuant, c'est plus au niveau du directeur, parce que c'est quand même quand il y a des décisions pas cool, c'est aussi lui qui les prend. Donc en fait, c'est là que c'est le plus fluctuant, je pense vraiment »* (ES 32).

1.1.1.1.7. Processus d'intégration insuffisant

Les directeurs interviewés nous ont présenté l'insuffisance du processus d'intégration comme antécédent de la perte d'implication des salariés au travail. En effet, des processus d'intégration trop rapide ne donnent pas la possibilité à la direction, au supérieur hiérarchique ni aux collègues de bien connaître la nouvelle recrue. Pareillement, celle-ci n'aurait pas l'occasion de connaître les gens avec qui elle travaillerait ni la dynamique professionnelle en œuvre. Elle ne serait donc pas en mesure de bien s'approprier son travail ce qui peut, dans le temps, entraîner une perte d'implication. Ici, le don initial, celui émis par l'employeur, n'est pas au rendez-vous : *« Mais après, combien est-ce que aussi, lorsqu'on accueille des gens, qu'est-ce qu'on fait ? C'est-à-dire quand vous accueillez les salariés, qu'est-ce que vous faites ? L'accueil du salarié, combien de personnes font l'accueil du salarié ? Très souvent dans nos métiers, c'est fait à l'arrache. C'est en gros t'as un salarié qui s'est barré, le lendemain, il faut quelqu'un, quoi »* (ED 3).

Conscients de cet enjeu, certains directeurs essaient d'adopter un processus d'intégration suffisamment long et efficace. Cependant, cela est plus compliqué pour certains postes comme celui de réceptionniste de nuit en raison du manque d'interaction possible dû aux horaires particuliers de travail. Ceci dit, le travail d'un réceptionniste de nuit s'avère être d'une grande importance selon les directeurs. Son intégration est toutefois problématique : *« C'est compliqué d'intégrer, enfin de la même façon les collaborateurs ou les réceptionnistes de nuit parce*

qu'évidemment, il y a moins d'interactions avec les autres collègues, y a moins d'interactions avec la direction, alors que le travail lui-même, enfin, je veux dire, il est aussi important » (ED 13). Cependant, dans le discours des salariés, l'insuffisance du processus d'intégration n'est pas identifiée comme étant un des antécédents de la perte d'implication.

1.1.1.1.8. Changement dans les circonstances du travail

Les changements dans les circonstances du travail peuvent également entraîner une perte d'implication des salariés au travail. La prévision du départ d'un bon collègue peut angoisser le salarié concerné : *« J'ai une amie avec qui je travaille et c'est un bon binôme. Et l'été prochain, je sais qu'elle sera pas là et être en binôme avec quelqu'un d'autre [...] c'est plus dur, je pense » (ES 31). Le départ d'un collègue peut faire accroître les responsabilités du salarié toujours en poste, ce qui peut pousser ce dernier à vouloir quitter son poste : « Quand il [son collègue] a dû revenir en cuisine, là j'ai vraiment galéré. On va pas se mentir, j'ai cru que j'allais démissionner parce que c'était vraiment, vraiment trop pour moi » (ES 27). Un autre salarié a également évoqué le même souci : « Mon collègue serveur, lui, il était parti déjà dans un autre restaurant et du coup je me suis retrouvée moi à gérer la salle et en fait c'était trop parce qu'en un an d'expérience, on est pas non plus prêt à être responsable de salle. Du coup, j'avais des difficultés à trouver une organisation qui marchait. Donc en fait, pour refaire mes plans de caves et tout, je finissais à 03h00 du matin. Enfin, c'était pas possible. Du coup j'ai dit 'ok moi aussi je m'en vais' » [rire] (ES 32).*

Enfin, la crise sanitaire s'est positionnée également comme un facteur influençant le lien des salariés au travail. En effet, pendant la crise, d'autres responsabilités se sont rajoutées comme le room service. Ces changements de périmètre du travail, parfois très fatigants, ont pu affaiblir les liens d'implication des salariés entraînant leur départ : *« Donc je pense c'était aussi pendant le moment Covid, où on a vraiment donné beaucoup, on faisait du room service, c'était très fatigant pour nous, parce qu'on continue quand même à avoir tous nos clients professionnels qui venaient tous les soirs, on avait plus de tourisme, on avait beaucoup de déplacements professionnels, donc fallait qu'on puisse gérer ça. Donc c'est vrai qu'après cette période, je pense que c'est ça qui les a fait partir » (ES 20).*

1.1.1.2. Le métier et ses conditions d'exercice

Certains antécédents de la perte d'implication sont liés à la perception négative du métier qui peut se traduire par un manque de sens au travail, un manque d'intérêt au métier, une polyvalence exigée, un manque d'opportunités d'apprentissage et de formation, une pénibilité physique et/ou des conditions de travail déplorables.

1.1.1.2.1. Manque de sens au travail

Manquer de sens au travail peut conduire à une perte d'implication, c'est ce que certains des directeurs interviewés nous ont fait comprendre. Donner du sens est donc considéré comme l'une des tâches principales des directeurs qui veulent développer le lien d'implication de leurs salariés au travail. Il s'agit d'une forme de réciprocité vis-à-vis des salariés impliqués dans le but de les fidéliser : « *Il y a toujours des questionnements. Quand même, y a toujours, euh 'est-ce que je reste à travailler le week-end ?', 'est-ce que je reste ici, à travailler tous les soirs ?'. Donc nous c'est très important actuellement de leur donner vraiment un sens [rire] parce qu'ils ont tellement de possibilités à aller ailleurs et faire autre chose que si on fait pas ce job-là, on va plus voir personne* » (ED 9).

Dans le même esprit, une des ex-salariées du groupe Logis nous a expliqué son départ, non seulement de l'hôtel où elle travaillait, mais aussi du secteur de l'hôtellerie restauration par le manque de sens au travail. En effet, sa reconversion vers le secteur du soin des animaux lui a fait réaliser qu'être agent animalier est sa vraie passion et qu'elle perdait le sens au travail quand elle travaillait en tant que serveuse chez Logis : « *Il y a eu le confinement. Et c'est aussi un peu un fil rouge tout au long de ma vie, surtout quand j'étais au lycée, enfin, je voulais travailler avec les chiens. Et puis en fait, la vie a fait que je suis serveuse, c'était plus facile pour avoir un boulot rapidement et j'ai beaucoup aimé ce métier, mais j'ai profité du confinement pour aller faire du bénévolat en refuge. Je me suis dit 'ah, j'ai du temps, je suis incapable de rester glander chez moi à rien faire. Qu'est-ce que je peux faire ?'. Et du coup, je suis allée faire du bénévolat en refuge et en fait, j'ai eu beaucoup trop de sens dans ma vie à me réveiller le matin pour aller soigner ces animaux-là. Et quand on a repris le travail, j'ai fait 'ah, mais je peux pas en fait, je peux pas', donc j'ai démissionné et j'ai enchaîné des petits boulots un peu pourris jusqu'à ce que le refuge me prenne après [...] des sollicitations de ma part* » (ES 32).

1.1.1.2.2. Manque d'intérêt au métier

En plus de donner du sens au travail, intéresser les salariés aide à mieux les impliquer, surtout ceux qui travaillent en cuisine, animés par la passion : « *On est dans des métiers de service, des métiers où on crée, où on apporte du plaisir, donc c'est quand même passionnant. Et puis le client change pour les personnes qui sont en face à face. C'est intéressant pour les personnes qui sont en cuisine. Ils travaillent aussi de beaux, enfin on peut les amener à travailler de beaux produits, à travailler différemment. Là, nous, on change la carte tous les 3 mois, donc on recrée un intérêt par rapport à leur métier* » (ED 9).

Cette idée de changement de carte de façon régulière a été également soulignée par un autre directeur (ED 25) qui, lors de son entretien, nous a expliqué que le changement régulier de la carte (tous les 2 mois) et du menu (toutes les semaines) motive les salariés en leur offrant une variété dans leur activité de travail : « *Et donc le fait de relancer une carte assez régulièrement, ça les motive aussi* » (ED 25).

Intéresser les salariés fait donc partie des antécédents de l'implication ou des pratiques qui évitent ou limitent sa perte. Dans cette optique, plusieurs mesures sont mises en œuvre reposant essentiellement sur l'accompagnement personnel des salariés afin de développer leurs capacités techniques : « *En fait ce qu'il faut, c'est pouvoir intéresser vos salariés à quelque chose, donc à les aider d'abord à apprendre, parce que ça c'est important et ensuite à développer leur technicité de façon personnelle* » (ED 3). De nombreux directeurs nous ont parlé à plusieurs reprises de l'importance de donner de l'intérêt aux salariés. Toutefois, un des directeurs interviewés (ED 19) a souligné dans son discours le fait qu'intéresser ses salariés est une tâche qui commence bien avant qu'ils soient même embauchés, surtout pour le personnel de cuisine. En effet, selon lui, les conditions de travail, en termes de qualité du matériel en cuisine, peuvent aussi être déterminantes dans le choix d'un candidat, avant même qu'il ne devienne salarié : « *Aujourd'hui en cuisine le critère matériel et visite de la cuisine est souvent un élément déterminant pour un candidat. [...] On a un logiciel qui s'appelle e-pack hygiène qui est un logiciel de traçabilité où on fait des étiquettes, un peu comme dans les grandes surfaces que l'on met sur toutes les boîtes. Bon, voilà, les jeunes veulent ça aujourd'hui comme outil de travail. [...] Aujourd'hui, si vous changez pas la vaisselle 4 fois par an pour mettre en valeur un plat, ça fonctionne pas* » (ED 19).

C'est dans cette optique qu'il est important que les conditions d'application du métier correspondent parfaitement aux attentes du salarié. Sinon, son intérêt dans l'exercice de son métier peut diminuer donnant lieu ainsi à une perte d'implication, même si la décision de départ est parfois activée par la Direction : « *Il voulait mettre en place une cuisine gastronomique qui correspondait pas à mon établissement. [...] C'est moi qui l'ai fait partir parce que je trouvais que la cuisine ne correspondait pas à ce que je voulais mettre en place* » (ED 23).

Un autre moyen de développer l'intérêt des salariés repose sur la stabilité de l'emploi qui les rend plus impliqués au travail. Lors de son entretien, le directeur (ED 19) nous a parlé de sa gouvernante actuelle. Il nous a expliqué que la raison pour laquelle elle a toujours manqué d'implication dans ses emplois précédents était le fait qu'elle avait toujours des emplois instables. Cette instabilité nuit au développement du lien d'implication qui généralement se construit dans le temps. Cette gouvernante cherchait donc un emploi plus stable, ce qu'elle a pu finalement trouver dans son poste actuel : « *C'est quelqu'un qui a galéré dans le monde de l'emploi, elle a beaucoup fait de saisonnalités, de contrats, euh, y compris chez nous la première année puisqu'on avait pas de CDI à lui proposer. Mais donc elle est assistante gouvernante et quand on l'a recrutée la première année, on savait que la gouvernante partait. On lui a dit, on vous embauche avec l'objectif d'être l'année prochaine en CDI gouvernante et on a mis notre gouvernante en CDI* ». (ED 19).

Malgré la charge financière importante que nécessitent les emplois stables, ce directeur nous a expliqué qu'il préfère offrir des CDI surtout aux chefs de service pour mieux les impliquer au travail ce qui lui permet d'avoir du personnel fidèle avec une ancienneté importante, limitant ainsi le taux de turnover. Cela permettrait une meilleure intégration et accompagnement des salariés : « *J'ai toujours eu l'envie de, enfin de mettre mes chefs de service en CDI, parce que je partais du principe qu'il fallait qu'ils soient impliqués dans l'entreprise. On tenait pas forcément compte, on est obligé de remplir des feuilles horaires et des choses comme ça. Mais c'était pas le deal au départ, si vous voulez le deal c'est vraiment de dire allez on est le noyau dur de l'entreprise. Il y a un chef de service par service, ce qui nous permet d'ouvrir un peu n'importe quand et surtout quand on fait rentrer du monde on a une structure d'accueil qui nous permet d'encadrer les gens, de les former et ça nous sécurise au niveau du lancement de saison puisqu'il est énormément*

important parce que si on fait pas ça, bah à un moment donné, on a eu des saisons où il m'arrivait une fois dans les étages, d'avoir tout le monde de nouveau » (ED 19).

Au sujet du manque d'intérêt au travail comme antécédent de la perte d'implication, les salariés interviewés, de leur côté, ont évoqué plusieurs points intéressants. Tout d'abord, il s'avère que la perception négative et dévalorisante du métier empêche la construction d'un lien d'implication. Autrement dit, un salarié ne peut pas être impliqué vis-à-vis d'un métier qu'il perçoit comme un rabaissement. Tel était le cas de deux salariés parmi ceux que nous avons pu interviewer : « *J'ai toujours travaillé soit derrière la caisse ou être hôtesse pour des événements et tout. Mais faire le ménage dans les hôtels, franchement... Dans mon pays déjà, c'était un peu mal vu » (ES 11), « Bon, fallait faire des concessions, les concessions pour moi c'était faire les chambres, ce que je trouvais inacceptable mais je l'ai fait quand même » (ES 21).*

En outre, il est important que le métier corresponde aux goûts des salariés pour que cela les intéresse. Un métier qui ne correspond pas aux préférences du salarié peut entraîner son départ : « *C'était pas, comment dire, déjà la cuisine, c'était pas, ça me ressemblait pas. Tout n'était pas fait maison » (ES 28). Il doit correspondre également aux attentes du salarié en vue de ses projets professionnels : « La pâtisserie en restaurant est beaucoup moins avancée que la pâtisserie en boutique. Et on le voit clairement, je perds en fait en niveau pâtisserie, je perds en rapidité et enfin comme je finis en boutique, je vais pas non plus m'éterniser dans le restaurant même si effectivement je peux réfléchir à des desserts de façon très différente en étant au restaurant. Mais oui, non, moi, j'ai plus d'affinités avec la boutique qu'avec la restauration » (ES 27).*

Le côté parfois répétitif du métier a été également souligné pour justifier un certain désintérêt au métier, ce qui peut expliquer les essais des directeurs à rendre le métier plus intéressant en impliquant les collaborateurs dans de nouveaux projets : « *Et des fois enfin c'est un peu répétitif quoi. Enfin, quand toute la journée [...] c'est un peu toujours la même chose : servir des espressos, servir des machins. Y a pas trop de nouveautés, quoi. C'est pas un truc où par exemple, je sais pas, enfin tu prépares... tu sais les préparations de mariage ou je sais pas, c'est différent et d'un événementiel à l'autre, ça peut être vachement différent » (ES 34).*

Finalement, le manque d'intérêt peut n'inclure qu'une partie du métier. C'est surtout ce qui se passe dans le cadre des postes polyvalents. Il y a quasiment toujours des tâches qui semblent

moins intéressantes que d'autres. C'est le cas de la salariée 31 qui nous a expliqué lors de l'entretien que ce qui lui plaît le plus dans son métier est le contact client. Plus précisément, elle trouve un grand intérêt à discuter avec les clients, les conseiller par rapport aux endroits à visiter et les guider à choisir le restaurant qui convient le plus à leur goût. Elle préfère ce côté humain aux tâches qui nécessitent moins de contacts avec les clients. Elle a également évoqué ce point dans la rédaction de son journal de bord où elle a précisé qu'à midi elle s'est occupée de la « *mise en place du buffet pour le lendemain, réapprovisionner le frigo, les céréales...* » (JDB 1), expliquant ainsi qu'il s'agit des tâches les moins préférées de ce qu'elle fait dans sa journée de travail : « *Ce que j'aime le moins faire parce que c'est juste de la préparation, pas d'intérêt particulier* » (JDB 1). Cependant, elle a précisé à plusieurs reprises dans son journal de bord qu'elle apprécie les moments où elle est en contact direct avec les clients : « *L'une de mes tâches préférées [faire les arrivées des clients], accueillir les clients, leur expliquer la ville sur le plan, leur recommander de bonnes adresses et quoi visiter, je peux facilement prendre 20 mins par arrivée pour expliquer en détail* » (JDB 1). Pareillement, sa collègue, 34, que nous avons également interviewée, a noté dans son journal de bord que lors du départ des clients vers 11h, elle a pris le temps de discuter avec eux de leur futur itinéraire. Son ressenti par rapport à cela est « *super bien* » (JDB 2). Elle a précisé « *j'aime beaucoup parler avec les clients* » (JDB 2). Le départ des clients est donc un moment de discussion agréable pendant lequel non seulement la salariée 34, mais également 31 s'amuse à échanger avec les clients sur leur séjour et à donner des conseils par rapport à ce qu'ils peuvent visiter pendant la journée. Sur ce point, elle a noté « *intéressant et j'adore donner des conseils touristiques donc bon moment* » (JDB 1). Cela se reflète également dans les avis que les clients ont laissés sur la plateforme TripAdvisor où une appréciation des moments d'échange avec les réceptionnistes est soulignée : « *Un accueil très sympathique avec de bons conseils de balades et de restaurants* » (AC, établissement O, novembre 2023).

1.1.1.2.3. *Trop de polyvalence requise*

La polyvalence est exigée non seulement par le métier, mais aussi par le type d'hôtellerie familiale. Autrement dit, certains métiers (comme le poste de réceptionniste), ainsi que certains types d'hôtel (comme les petites structures familiales) exigent une certaine polyvalence. Cette exigence, bien qu'elle soit enrichissante pour certains, peut possiblement entraîner une perte d'implication. En effet, le métier exige, au-delà du sens du contact, des aspects administratifs qui

peuvent en rebuter certains au point de grever l'implication : « *Là c'est plus compliqué parce qu'il peut avoir un bon sens du contact, une passion pour ce contact, mais pas forcément une passion pour l'administratif, pour l'organisation, et là, ça devient un problème. Parce que là, on a besoin aussi pour un responsable de réception qu'il ait les 2 casquettes, on va dire* » (ED 4).

La polyvalence en réception est cruciale surtout pour un petit hôtel saisonnier : « *je les ai tous embauchés sur la polyvalence puisqu'on est un hôtel un peu saisonnier. Ma recherche de réceptionniste c'est totalement la polyvalence et donc elle tourne et moi ça me permet de faire un planning plus facile* » (ED 23). Dans pareil établissement, il est demandé à un réceptionniste de faire plus que la simple réception : « *On ne peut pas respecter la définition de poste de réceptionniste pure traditionnelle dans un hôtel familial de 22 chambres* » (ED 19). En effet, pour certains directeurs c'est le dynamisme de la réceptionniste polyvalente qui va traduire son implication : « *C'est à dire de ne pas dire de nettoyer une vitre : il faut le faire tout seul en disant 'bah tiens, j'ai rien à faire, je vais faire ça'* » » (ED 23).

Dans les petites structures, cette polyvalence requise va jusqu'à créer de nouveaux intitulés de poste comme celui de « réceptionniste / barmaid » qu'on a pu voir dans l'établissement O. Il s'agit d'un petit établissement Logis qui a une particularité intéressante. En effet, c'est un hôtel café et donc l'accueil de la clientèle se fait derrière un bar qui offre principalement du café. Cela a nécessité de créer le poste de réceptionniste / barmaid dont la description porte à la fois sur le côté hôtellerie et café. Nous avons eu l'opportunité d'interviewer les deux réceptionnistes / barmaids qui travaillent dans cet établissement. Nous leur avons également demandé de compléter individuellement un journal de bord qui décrit non seulement les activités et les faits significatifs, mais aussi leur ressenti par rapport à cela au cours d'une journée type de travail. A travers leur journal de bord, nous pouvons constater à quel point ce poste particulier exige une certaine polyvalence qui parfois peut être fatigante et qui demande une concentration et une organisation efficace. C'était surtout le cas de la salariée 31 qui a noté qu'à 19h, elle commence « *la fermeture du café tout doucement, nettoyer la machine à café, faire le réassort des boissons à la cave, préparer la liste des petits-déjeuners pour le lendemain matin, commande boulangerie, tout en s'occupant des clients du café* » (JDB 1). Pour décrire son ressenti par rapport à cette polyvalence, elle a noté « *Sur cette partie de la journée il faut vraiment savoir s'organiser pour ne pas être dépassée en fin de journée, donc concentration* » (JDB 1).

En réception, la polyvalence est possible dans l'hôtellerie familiale à la différence des grandes chaînes hôtelières qui segmentent les responsabilités des salariés tout en leur laissant donc moins de chances d'être polyvalents : « *Donc si vous voulez, c'est très segmenté et ce côté-là pour moi nuit à l'épanouissement des gens parce que vous ne répondez qu'aux questions auxquelles vous avez droit de répondre alors que nos métiers sont des métiers tellement de mixité de choses et de services, que voilà sur un petit hôtel, ben la réceptionniste, en même temps qu'elle fait le petit-déjeuner, elle pourra prendre une réservation au téléphone, elle fera l'encaissement des clients et elle pourra dans les 3 minutes, aider une personne à partir en portant éventuellement la valise* » (ED 19). La polyvalence, malgré son exigence, est considérée comme bénéfique pour certains salariés. En effet, un des directeurs interviewés (ED 22) nous a expliqué le cas de son personnel d'étage (qui prépare également les salles de séminaires) dont la polyvalence a pu parvenir à les fidéliser : « *Elles ne font pas que les femmes de chambre. Parce que avoir un contrat de 39h à faire du ménage toute la journée, c'est pas possible, c'est trop compliqué. Donc moi il me faut du petit déj. Par exemple, le matin elles sont au petit déj. Elles tournent de temps en temps, au lieu d'être tout le temps à nettoyer des chambres, bah elles sont un peu au spa. Donc elles vont faire un peu d'entretien au niveau du spa, plier les serviettes, les peignoirs y a plein de choses à faire, plein de choses. Après je peux pas leur faire faire de réception parce qu'elles n'ont pas la formation pour faire de la réception, je peux pas leur faire faire de la cuisine parce qu'elles sont pas cuisinières. Mais on essaie de les faire varier un peu dans leur métier* » (ED 22).

Pour certains directeurs, l'implication des collaborateurs est une conséquence de l'enrichissement des tâches, sans lequel leurs liens d'implication peuvent se détériorer. Cette stratégie de prévention de la perte d'implication est adoptée par certains directeurs pour mieux impliquer leurs salariés tout en leur donnant plus de responsabilités et en les formant à d'autres postes comme celui de réceptionniste : « *Mais l'implication vient aussi du fait de l'enrichissement des tâches. [...] le fait aussi que nous, on les cantonne pas à être mono-tâches, hein, on leur donne différentes tâches, on leur donne des responsabilités, on les implique énormément. Donc là comme je vous disais tout à l'heure, on va les former pour être à la réception* » (ED 12).

Toujours dans l'objectif de mieux impliquer les salariés, cet enrichissement du travail concerne également les réceptionnistes pour que les personnes qui exercent ces fonctions puissent faire d'autres tâches en plus de l'accueil du client : « *On leur donne aussi des tâches ou des*

responsabilités supplémentaires. À la réception par exemple, on va avoir, chaque personne à la réception a une tâche supplémentaire en plus que d'accueillir et d'accompagner nos clients » (ED 13). Tel était le cas également quand le directeur de ce même établissement a donné une mission de conseil supplémentaire à des personnels techniques : « C'est intéressant par rapport au travail qu'on donne, parce que par exemple on est en train de refaire des chambres, alors oui, pour nous, c'est plus économique que ce soit eux qui refassent les chambres, mais en même temps c'est pareil, quand on a essayé de refaire les chambres, on les a sollicités sur quel type de parquet par exemple poser pour que ce soit entre guillemets le plus résistant, le moins, enfin, le mieux, pour eux à poser. Et également la même chose pour ce qu'on mettait au mur par rapport au dressing, des choses comme ça. Donc là aussi quand on a décidé de refaire une chambre type ou une chambre test, on les a sollicités tous les 2 pour voir ce qui pourrait aller en fait » (ED 13).

En revanche, cette polyvalence n'est pas toujours recherchée par les candidats : « Il y a des gens qui veulent pas... des gens qui recherchent un emploi ne veulent pas de petites structures justement parce qu'ils veulent pas cette polyvalence » (ED 19). Certains directeurs nous ont fait comprendre que la polyvalence n'est pas toujours appréciée par les salariés, surtout à la réception. Leur implication s'arrête parfois aux basiques (remettre les clés) sans chercher à vendre des prestations aux clients : « C'est que les jeunes aujourd'hui, ou on est clair dès le départ et auquel cas ils disent rien, mais au bout d'un moment quand on a trop de polyvalence, ça leur convient plus, voilà. [...] Pour certains pas tous, hein. [...] Donc ce qu'on va leur demander c'est de vendre. C'est de vendre les services de l'hôtel, mais même ça c'est compliqué parce qu'ils ont pas forcément la formation initiale pour faire du commercial, premièrement. Et puis deuxièmement, y en a qui se disent 'bah ouais mais moi je suis pas...'. [...] Voilà y a pas assez d'écoute [du client pour lui vendre la chambre la plus appropriée à son besoin], il y a un certain je-m'en-foutisme. [...] Toutefois, faut pas généraliser » (ED 22).

En effet, la demande inévitable de polyvalence peut même conduire au départ à cause d'un sentiment de dévalorisation, lorsqu'elle appauvrit le travail : « Après la plus grosse problématique que l'on rencontre, je pense que c'est sur la polyvalence. Là j'en ai une qui a démissionné, une réceptionniste [jeune, de 21 ans] qui se débrouillait plutôt pas mal, caractère compliqué, mais professionnelle [...] elle nous a dit qu'on lui en demande trop [...] j'ai essayé de lui poser la question, mais en quoi on t'en demande trop ? On s'est vite rendu compte que c'était la polyvalence

qui la gênait. Elle voulait pas de temps en temps, le dimanche après-midi par exemple, dans un hôtel comme nous en Bretagne, quand c'est en plein hiver, on a personne. C'est calme. Mais néanmoins on est quand même là et quand on leur dit 'ben là c'est calme, t'as rien à faire cette après-midi et bah tu vois là la baie vitrée qui est juste là, là tu peux remettre un petit coup sur la baie vitrée'. Ah bah elle souffle Madame 'mais moi c'est pas mon métier moi de nettoyer la baie vitrée'. C'est juste prendre un chiffon avec un produit à carreaux et puis nettoyer les carreaux, quoi. On demande pas non plus de faire un truc compliqué. [...] Elle est partie chez un concurrent où elle pense qu'elle va pas être polyvalente. [...] Mais je pense qu'elle se trompe » (ED 22).

Dans le discours des salariés, la polyvalence pose un problème surtout si elle n'est pas compensée financièrement, entraînant parfois une perte d'implication, allant jusqu'au départ du salarié. Le salarié avec lequel nous avons mené l'entretien 16 nous a justifié son départ de son entreprise précédente par le fait qu'il lui était demandé de faire des tâches qui n'étaient pas « de son ressort », il n'était pas opposé à les faire à condition qu'il soit récompensé financièrement, une condition qui n'était pas acceptée par son directeur. Cela a abouti à son départ : « *Parce que j'étais commis, donc au plus bas de l'échelle, il me demande de faire des choses qui n'étaient pas de mon ressort et ils voulaient pas m'augmenter pour les faire donc je lui ai dit que je le ferai pas. Et puis à force je suis parti* ». (ES 16)

1.1.1.2.4. Manque d'opportunités d'apprentissage et de formation

Lors des entretiens menés avec les hôteliers dans le cadre de notre étude, plusieurs d'entre eux nous ont souligné la nécessité d'offrir des opportunités d'apprentissage et de formation pour leurs collaborateurs pour mieux les fidéliser et les impliquer au travail. Le manque de ces opportunités peut, selon eux, donner lieu à une perte d'implication. Pour personnaliser leur offre, les directeurs interviewés ont fait un focus sur les salariés passionnés dont la cible d'implication principale est le métier et qu'on retrouve généralement en cuisine. Selon les hôteliers, l'implication des passionnés dont la cible est le métier passe par le sentiment de continuer à apprendre. Si ce sentiment cesse, l'implication se délite : « *C'est des gens qui arrivent avec une idée de ce qu'est la cuisine gastronomique, avec une idée du type de produit, qu'ils veulent travailler ou qu'ils aimeraient découvrir, un rapport à une liberté dans l'application du travail, un rapport dans l'apprentissage. Ce sont des créatifs, s'ils tournent en rond, à un moment donné quand ils sont dans une entreprise et qu'ils s'aperçoivent qu'ils apprennent rien parce que c'est des gens qui sont*

avides de connaissances, et si dans cette entreprise, ils se rendent compte que ça tourne en rond, qu'ils apprennent plus rien, qu'ils ont fait le tour, entre guillemets, de ce qu'ils pouvaient apprendre, alors, généralement aussi, c'est des gens qu'on perd ». (ED 4)

Par peur de perdre leur personnel passionné de cuisine, les directeurs posent donc la formation comme une mesure de prévention de la perte d'implication. On leur « impose » donc des formations avec des chefs étoilés : *« Moi j'ai imposé au minimum une formation par an avec des chefs qui arrivent de restaurants étoilés. Et on le voit, on en récupère les bénéfices pendant 3, 4, 5 mois après, où ça a redonné la pêche. 'Ouais, on a découvert d'autres choses'. Voilà, c'est comme ça que ça fonctionne, c'est ces gens passionnés qui veulent apprendre. Donc, ils apprennent tant qu'on leur donne des outils pour apprendre et des moyens pour apprendre un nouveau fournisseur, de nouvelles recettes, des nouveaux tutos enfin, tous les éléments sont bons à communiquer et à donner, et ça fonctionne »* (ED 4).

Le lien entre le manque d'opportunités d'apprentissage a été souligné à nouveau par un autre directeur interviewé qui affirme que l'implication peut se perdre au fil du temps si elle n'est pas entretenue en offrant des opportunités d'apprentissage et de formation : *« Au bout de 5 ou 6 ans, vous pouvez pas garder un collaborateur dans un même poste sans l'impliquer dans un projet, qu'il soit personnel ou professionnel, c'est pas possible. Autrement, c'est la lassitude ».* (ED 19)

Il faut donc, selon lui, impliquer ses salariés dans de nouveaux projets qui leur donnent une opportunité d'évolution à travers de l'apprentissage. Une diversité de projets a été proposée par ce directeur qui craint la perte d'implication de ses salariés, parmi lesquels nous pouvons noter la rénovation de l'hôtel, celle du restaurant, le passage en 4 étoiles et la meilleure sélection des fournisseurs en lien avec les préoccupations du développement durable : *« On a eu des projets depuis 18 ans. On a rénové entièrement l'hôtel, on a rénové entièrement le restaurant, on a changé la cuisine, on est passé en 4 étoiles, on a fait en sorte de s'affilier à des réseaux de type maîtres restaurateurs. C'était pour impliquer la cuisine dans le côté proximité, il faut trouver des fournisseurs à moins de 50 km de l'établissement et on est en train de se mettre dans tout ce qui est sociétal, avec le bio, avec hier matin, on est passé sur France bleu [...], avec une ferme bio parce que voilà, on essaie de mettre en lien les producteurs qui sont aussi soucieux, comme nous, de l'environnement ».* (ED 19)

Ce même directeur a fait un point sur les stagiaires affirmant ainsi que les opportunités d'apprentissage offertes ne peuvent se limiter aux salariés, elles touchent également les stagiaires qui sont venus principalement pour chercher de la formation : « *Je n'ai jamais plus d'un jeune par service en même temps, parce qu'autrement, vous pouvez pas lui apporter la formation qu'il vient chercher. [...] il y a trop de stagiaires qui remplacent un salarié potentiel. Il faut pas* » (ED 19). Selon lui, cela permet une meilleure fidélité des salariés qui, satisfaits par les opportunités d'apprentissage et de formation, ne cherchent pas à quitter le travail. Cette ancienneté plus importante permet des relations de travail relativement stables avec moins de turnover : « *J'ai eu 4 chefs de cuisine en 18 ans. Les 4 se sont installés, donc je suis plutôt content. Ça veut dire qu'ils apprennent des choses de notre entreprise et ça leur permet de s'installer* » (ED 19).

Selon un des hôteliers interrogés, quand le plafond de ce qu'il est permis d'apprendre sur place est atteint, mieux vaut accompagner la personne vers la sortie, quitte à anticiper sa demande ou provoquer les choses, car la perte d'implication sera fatalement au rendez-vous. « *Donc c'est des gens qu'on invite à partir à un moment donné pour justement qu'il n'y ait pas cette lassitude qui s'installe en leur disant 'mais chez nous, t'as appris tout ce que tu pouvais apprendre. Tu apprendras pas plus, tu auras pas plus de responsabilités, donc si tu veux plus de responsabilités, ce qu'on comprend, et ce qu'on entend, il faut que tu ailles ailleurs'. Et ça, c'est des gens par contre qui sont partis ailleurs* » (ED 4).

Le manque d'opportunités d'apprentissage et de formation a été également évoqué par les salariés comme étant un déterminant de la perte d'implication : « *J'adore la cuisine, mais c'est vrai que les expériences que j'ai pu avoir n'ont pas été très enrichissantes* » (ES 24). Dans certains cas, ce manque peut pousser les salariés concernés à quitter leur entreprise pour aller travailler ailleurs où on peut développer sa technicité : « *En fait à mon âge, je considère qu'on est encore en apprentissage, même si aujourd'hui je forme d'autres personnes et du coup bah fallait quand même que je continue d'apprendre et c'était pas vraiment le cas, là où j'étais* » (ES 28).

1.1.1.2.5. Pénibilité physique du métier

La pénibilité physique du métier est l'une des raisons pour lesquelles les salariés peuvent perdre leur implication au travail. C'est ce que nous avons constaté au travers des discours de directeurs interrogés sur le sujet. Conscients de cette pénibilité, certains directeurs essaient en

permanence de la réduire. Le directeur (ED 29) nous a expliqué qu'il accorde une attention particulière à ce sujet, surtout pour le personnel d'étage dont le métier est caractérisé par une certaine dureté physique. Il essaie donc, dans ce sens, d'améliorer l'aménagement pour faciliter leur travail : « *dans l'aménagement des chambres qu'on a pensé, on avait conscience [...] qu'il fallait essayer de faciliter au maximum leurs tâches, donc des moquettes à enlever. [...] Les toilettes [...] par exemple pour passer le truc en-dessous plutôt que d'avoir à contourner les choses* » (ED 29).

Ce même directeur nous a avoué que leur motivation pour minimiser la pénibilité physique du métier est principalement de garder leur personnel. Selon lui, sans cette attention, il risque de les perdre. Il essaie donc de favoriser de bonnes conditions au travail pour garder le personnel tout en leur offrant une bonne expérience au travail : « *Alors c'est vrai qu'on leur donne des conditions idéales entre guillemets, enfin qu'on considère vraiment les meilleurs possibles, un pour les garder comme je le disais, deux parce que c'est quand même mieux de travailler dans une bonne ambiance de travail. On sait que la souffrance au travail est une vraie chose, on l'a tous vécue* ». (ED 29)

En effet, la pénibilité finit par rattraper tout le monde y compris les plus impliqués. Pour éviter toute mauvaise surprise, le « retour » du patron vis-à-vis de cette implication, c'est de préparer et d'aménager la sortie de l'employé vieillissant, pour éviter de la subir, sans suite organisée : « *J'ai eu le cas dans le passé, soit effectivement la personne a des capacités qui nous permettent de la former sur un autre emploi finalement petit à petit et on lui propose dans ce cas-là en expliquant les choses clairement que voilà en vieillissant, physiquement, ça va devenir compliqué et qu'on peut lui proposer de peut-être basculer sur un poste de réception ou autre, soit, effectivement, on n'a pas la capacité en interne de transformer dans un nouveau poste et dans ce cas-là, en en discutant avec le salarié ou la salariée, on leur propose effectivement de faire des bilans de compétences ou de savoir un petit peu ce qu'ils aimeraient faire aussi* ». (ED 7).

La pénibilité physique du métier a été également soulignée par les salariés comme étant un antécédent de la perte d'implication, entraînant parfois leur intention de départ. Dans son discours, le salarié avec lequel nous avons mené l'entretien 17 nous a avoué qu'il envisage une reconversion vers un métier qui soit moins exigeant physiquement : « *C'est vrai que ça serait un facteur qui vous permettrait de dire 'bon, ça serait bien de faire autre chose quoi'. [...] Là j'ai envie d'avoir quelque chose de moins physique* » (ES 17). C'est surtout son âge avancé qui ne lui permet plus

de supporter la pénibilité physique du métier : « *Quand vous avez un peu plus d'âge, pour remettre la machine en route, c'est pas toujours évident. C'est vrai que là j'aurais tendance à me dire par moment, j'aimerais bien trouver autre chose* » (ES 17). Il précise toutefois que les douleurs physiques que ce métier provoque chez les salariés touchent également les jeunes, montrant ainsi que l'avancée en âge aggrave une situation déjà dégradée : « *Parce que bon des douleurs, bon, faut pas rêver, hein. Moi je connais des collègues qui ont 20, 25 ans, et qui ont déjà des douleurs* » (ES 17).

L'exigence du métier est reconnue par les salariés, créant une certaine résignation dans le sens où ils acceptent cette pénibilité physique inévitable sans pouvoir ou vouloir la changer : « *Il faut pas rêver. La restauration, c'est ça. Vous travaillez pendant 2, 3 heures, c'est peut-être un peu court mais bon voilà pendant 2, 3 heures, vous travaillez comme un malade, quoi, très intense, là il faut avoir de l'énergie, quoi, et vous avez pas le temps de réfléchir* » (ES 17).

Cette résignation n'empêche pas la volonté de changer de métier, même dans un tout autre secteur. La pénibilité du métier peut rendre le secteur moins attractif. Cependant la reconversion vers un autre métier ou un autre secteur d'activité ne semble pas évidente, surtout avec l'âge : « *Mais j'ai pas encore réussi à trouver [le nouveau métier]. Peut-être que j'suis pas prêt, je ne sais pas mais j'aimerais bien* » (ES 17).

1.1.1.2.6. Fractionner les horaires de travail, manque de flexibilité des horaires et travailler le weekend

Les conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie restauration imposent une certaine complexité. Entre travailler trop tard le soir, travailler en weekend et travailler en coupure, les salariés ont du mal à préserver leur lien d'implication au travail qui finit parfois par se perdre complètement. Généralement, moins il y a de pénibilité au travail, plus les salariés s'impliquent : « *Maintenant, le salaire, forcément, et puis, les conditions de travail... ne plus travailler en coupure, plus trop les week-ends, ne pas travailler trop tard le soir. Quant aux conditions de travail, ça, c'est très important aussi. Et on a dû changer notre fusil d'épaule. Après, c'est toutes les contraintes liées à ce métier, plus on va en enlever et puis ils vont avoir un intérêt aussi à rester sur le site, en place* » (ED 9).

En effet, les salariés peuvent partir pour un poste ailleurs avec le même salaire, mais de meilleures conditions de travail : « *Les gens qui partent après, c'est pas spécialement au niveau salaire parce que des fois ils partent avec le même salaire. C'est les conditions vraiment, avoir leur soirée ou avoir leur week-end* » (ED 23). Ceci dit, les hôteliers essaient donc d'être toujours attentifs aux conditions de travail qui semblent encore plus importantes que le salaire. Certains directeurs ont eu des départs de salariés alors que ceux-ci vont gagner un peu moins ailleurs : « *Des gens qui ont quitté leurs emplois, même chez nous, qui ont quitté les emplois pour gagner 200€ de moins par mois parce qu'ils sont dans de meilleures conditions de travail, ce qu'on était incapable de leur proposer* » (ED 10).

Dans le but de garder ses salariés, ce même directeur nous a expliqué qu'il évite actuellement les coupures pour le personnel d'étage et les réceptionnistes. Il pense que cette mesure est très bien accueillie et a un effet sur leur lien au travail à un point tel qu'il va essayer d'appliquer la même chose pour le personnel en cuisine : « *C'est bien sûr hyper bien accueilli, le week-end notamment, c'est quelque chose que les gens, si vous pouvez leur offrir, ça c'est le bonheur et là, on est en train d'essayer de le mettre en place avec la cuisine* » (ED 10).

En effet, très peu de turnover est signalé quand on accorde une attention particulière aux besoins des salariés : « *Je me suis aperçu que quand on donnait un intérêt supplémentaire aux collaborateurs, ils sont plus impliqués et ils ont plus envie de venir et d'où aussi cette stabilité* » (ED 13). Ils ont modifié les horaires en réception pour mieux les adapter aux attentes des salariés. L'ancien horaire était réparti en trois shifts : le matin, de 7h à 15h, l'après-midi, de 15h à 23h et la nuit, de 23h à 7h du matin. Le nouvel horaire a été mis en place avant la crise de la Covid 19. Le directeur l'a mis en place avant d'avoir des problèmes, par rapport à la perception que les attentes des salariés ont évolué depuis son époque. Ce nouvel horaire permet de mieux profiter de sa vie personnelle, tout du moins l'horaire de journée notamment qui commence à 7h et finit à 14h. Le shift d'après-midi, c'est de 14h à 21h et finalement la nuit, c'est un shift de 21h à 7h. Cela résulte en des horaires plus longs pour les réceptionnistes de nuit mais qui sont compensés par des jours de repos. L'objectif du directeur est de favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés sans laquelle il risque de les perdre : « *Enfinement, il va travailler 15 nuits par mois. Quand il aura fini ses 15 nuits au final, comme une nuit ça fait 10 heures, ça fait 150 heures par mois, il a fait ses heures. Ça veut dire que ça lui permet déjà d'avoir un week-end sur*

2, aussi en repos et d'avoir également des vraies plages de repos, c'est-à-dire que ça va être 2 nuits, 2 jours, ou 2 à 3 nuits, 3 jours de repos derrière en fait. Donc y a vraiment 15 nuits où ils travaillent et 15 ou 16 jours de repos à côté. Ce qui permet là aussi d'avoir une vie sociale à côté en dehors et d'essayer d'avoir une vie la plus normale possible compte tenu du poste aussi, qui est un peu atypique où effectivement, une partie de son temps il va vivre la nuit » (ED 13).

Dans cette optique, certains directeurs essaient de fixer des horaires pour le restaurant qui permettent d'avoir un week-end pour rendre les conditions de travail moins pénibles : « *Le samedi midi par exemple, on est fermé et on est fermé le dimanche et le lundi, donc ils ont 2 jours et demi par semaine. Ça, ça a été notre façon de voir les choses* » (ED 22). Mais ils sont obligés de maintenir une coupure : « *On n'a pas le choix [maintient de la coupure]* » (ED 22).

En effet, quand l'établissement est un petit hôtel-restaurant, dans une petite cité balnéaire (« *quand vous êtes au bout du monde* », ED 19) cela rend difficile la fermeture du restaurant certains soirs pour répondre aux attentes des clients de l'hôtel qui veulent dîner à l'hôtel. Cela rend la flexibilité au niveau du planning des salariés moins évidente : « *Pour nous, c'est toujours très compliqué parce que si je devais fermer arbitrairement ou d'une manière rigoureuse en disant je suis fermé tous les lundis, tous les mardis soir au niveau du restaurant, je perdrais des chambres. Et je pourrais peut-être être dans l'obligation d'enlever un poste et si vous enlevez un poste pour le lundi, mardi, ben il vous manquera un collaborateur pour le vendredi, le samedi et le dimanche parce que bon, c'est comme ça, dans l'hôtellerie, on travaille beaucoup plus les week-ends que la semaine et ça remettrait en cause tout l'équilibre de notre planning d'ouverture* » (ED, 19).

Certains directeurs ne peuvent pas ne pas pratiquer la coupure, pour des causes purement financières, mais en contrepartie, essaient de donner des jours de récupération : « *Ils font du midi au soir donc je pense que la coupure c'est fatigant mais pour tout le monde, pour tout salarié restauration, la coupure est difficile et je pense que ça serait plus simple d'avoir une équipe le matin et une équipe le soir. Mais financièrement, c'est impossible. [...] Dans le mois, je leur donne 3, 4 jours d'affilée, donc en fin de compte j'essaie de gérer leur quotidien de vie différemment* » (ED 23).

Donner un jour de repos fixe semble être un moyen efficace pour favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés. Les salariés peuvent désormais planifier

leur temps de repos en famille : « Là, toute l'équipe est donc de repos le dimanche. Donc c'est un jour qui est fixe, ils peuvent savoir. Ils peuvent organiser des choses entre eux, enfin avec leur famille. Et je sens que ça, ça apporte beaucoup de bien être à l'entreprise également » (ED 25).

Dans le but de soulager la pénibilité des conditions de travail du secteur, certains directeurs tentent de s'adapter au mieux aux besoins de leurs salariés en termes de vacances : « Je les respecte. Ils ont leurs vacances. Je leur demande systématiquement quand est-ce qu'ils veulent prendre leurs vacances. Là l'été je m'organise parce qu'ils ont... Le maître d'hôtel, la serveuse, le chef de cuisine, ils ont des enfants. Donc je m'organise pour qu'ils puissent prendre quand même des semaines pendant l'été » (ED 25).

Cependant, il semblerait que les attentes actuelles des salariés en termes de conditions de travail soient nouvelles et qu'autrefois les salariés n'attendaient pas nécessairement des horaires permettant un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. C'est notamment l'opinion du directeur (ED 18) qui a fait part de ses préoccupations concernant le nouveau rapport au travail de la jeune génération, soulignant qu'à son époque, le rapport au travail était complètement différent avec des salariés qui se plaignaient peu. Dans ce sens, il critique la loi des 35 heures, initialement mise en place pour favoriser de meilleures conditions de travail, en ce qu'elle redéfinit le rapport des jeunes au travail : « On est passé à ce qu'on a appelé les 35 h. Mais je peux vous assurer, Madame, que de ce jour-là, jamais dans ma vie, vous m'entendez ? Jamais je n'ai signé autant de contrats à durée déterminée d'embauche d'extras des entreprises de travail temporaire. On a fait le malheur. On a fait le malheur. Et en plus, plus grave que ça, je pense qu'on a enlevé un peu le goût du travail aux gens. [...] Sous vouloir faire bien, je pense qu'on a fait mal ». (ED 18)

Malgré son désaccord, il pense que répondre aux nouvelles attentes des salariés semble inévitable aujourd'hui pour pouvoir avoir du personnel : « C'est-à-dire que moi je serais aujourd'hui patron du restaurant, alors j'aurais peut-être pas le choix parce que la pression est tellement forte que je trouve aucun membre du personnel, donc je serais bien obligé d'y passer [il parle des mesures qui consistent à permettre un meilleur équilibrage entre la vie privée et la vie professionnelle, comme par exemple le fait d'accorder des weekends ou des jours de repos]. Mais dans ma tête, j'ai la conviction qu'on fait notre malheur » (ED 18).

Dans le discours des salariés, les mauvaises conditions de travail en termes d'horaires inconvenants poussent quelques-uns à envisager une reconversion dans un secteur complètement différent. Tel était le cas du salarié avec lequel nous avons mené l'entretien 16. Il voulait faire une reconversion dans l'informatique, espérant avoir une meilleure qualité de vie sur ses vieux jours : « *J'envisage une reconversion [...] dans l'informatique [...] du fait des horaires et du travail du soir. Enfin je me vois mal à 45, 50 ans, continuer à travailler jusqu'à 1h du matin le samedi soir pour reprendre le dimanche matin, pour le moment ça me convient, mais j'envisage une reconversion pour avoir une qualité de vie un peu meilleure sur mes vieux jours* » (ES 16).

Les longs horaires de travail ont été soulignés à plusieurs reprises dans le discours des salariés comme étant un antécédent de la perte d'implication. Il s'agit des conditions de travail fatigantes qui expliquent le « *moment de relâchement et décompression* » qu'on ressent à la fin du service (JDB 1). Certains salariés sont même privés d'avoir un temps de repos d'au moins 11 heures consécutives entre deux journées de travail ce qui est leur droit légal selon le site officiel de l'administration Française²⁷, consulté le 22 mars 2024 : « *Les horaires ne sont pas faciles [...] la plus grosse journée est le dimanche où je fais 8h – 20h avec une heure de pause. C'est des très grosses journées le dimanche. Et ce qui pique c'est de revenir le lundi matin à 06h30 et faire 6h – 14h, le lundi matin, ça pique* » (ES 31).

1.1.1.3. Le client

Le client peut également être une des raisons pour lesquelles certains salariés perdent leur implication au travail. En effet, le manque de reconnaissance du client, ses comportements désagréables et ses avis négatifs peuvent entraîner le délitement du lien d'implication des salariés au travail.

1.1.1.3.1. Manque de reconnaissance des clients

Comme nous avons pu le voir plus haut, le manque de reconnaissance s'avère être l'un des déterminants de la perte d'implication au travail. Lors des entretiens, des propos intéressants soulignent que la reconnaissance des salariés au travail ne passe pas uniquement par leur directeur, par la reconnaissance financière ou symbolique qu'il exprime. Le retour positif des clients est

²⁷ Source : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F990> (source consultée en mars 2024)

également considéré comme une forme de reconnaissance : « *Il faut que le client, même en salle hein, que les clients les félicitent. Et ça, c'est une forme de récompense* » (ED 6).

C'est le côté répétitif et possiblement régulier de la reconnaissance du client qui peut faire de cette dernière une récompense plus motivante que le simple salaire qu'on reçoit une fois par mois. « *Bien sûr qu'il y a le salaire, mais quand un serveur on lui dit 'merci' tous les jours, toutes les tables parce que il est bon, c'est déjà nettement plus enrichissant que la paye parce qu'il y en a qu'une et que c'est pas ce qui le motive au quotidien* » (ED 19).

Cependant, cette reconnaissance venant de la part du client semble être compromise par la présence du poste de *runner*²⁸. En effet, certains directeurs critiquent la mise en place du poste de *runner* dont la polyvalence nuit à la reconnaissance du client qu'il pourrait avoir : « *Quand vous donnez l'exemple de la salle, bon, je reprends l'exemple du runner, tout à l'heure, ils voulaient pas du tout avoir cette notion de runner. Ils voulaient avoir leurs clients à eux, leurs tables, leurs clients et puis être considérés par leurs clients sur la prestation qu'ils rendent* ». (ED 19)

Un retour positif des clients qui se fait en direct face aux salariés peut contribuer à plus de valorisation, permettant ainsi aux salariés de voir que leur travail est reconnu non seulement par leur patron, mais aussi par les clients : « *Il se trouve que nos femmes de chambre arrivent le matin prendre leur poste, donc un petit peu en avance. En général, on leur offre un café et c'est au moment où les clients partent donc, c'est-à-dire le moment où il y a le retour clientèle en disant 'Tout s'est bien passé', voilà, etc. Et on entend quand même des choses qu'elles entendent mine de rien qui est agréable, c'est 'ah les chambres sont super propres...'. [...] Ça vient pas que de nous, en fait. Elles sont en train de vivre le moment* ». (ED 29)

La reconnaissance du client peut aussi être offerte aux salariés de façon indirecte avec le directeur comme intermédiaire. Les clients qui n'ont pas eu l'opportunité de faire un retour lors de leur séjour à l'hôtel ou leur repas au restaurant, peuvent faire part de leurs avis à posteriori en laissant un commentaire en ligne. Vu que le manque de reconnaissance du client est considéré comme un déterminant de la perte d'implication des salariés, le directeur peut intervenir pour assurer la transmission des avis positifs aux salariés concernés, dans le but de valoriser davantage

²⁸ C'est un terme anglais, qui correspond au terme français « Commis de salle » : <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/metier-runner>

leur travail : « *Nous, on essaie de valoriser cette reconnaissance parce qu'il se trouve qu'on a aussi des bonnes notes par les médias des plateformes de réservation et on leur montre. C'est-à-dire qu'à un moment donné, on les garde pas pour nous. On dit 'voilà aujourd'hui on est à 9 en propreté, c'est grâce à votre travail'* » (ED 29).

Le manque de reconnaissance des clients, évoqué également par les salariés, peut se manifester dans leur regard méprisant vis-à-vis du personnel : « *C'est vrai que des fois, même vis-à-vis de la clientèle, des fois on se dit, oui, enfin sans être méchant, c'est qu'un serveur, hein. Mais les gens ne savent pas non plus ce que vous avez fait avant. Si vous avez des diplômes, si vous êtes peut-être pas arrêté à des études, des simples études, vous avez pas... voilà, vous avez pas de bac+5, mais bon voilà, c'est pas parce qu'on n'a pas de bac+5, qu'on est inintéressant* » (ES 17).

1.1.1.3.2. *Avis négatifs des clients*

Lors de l'entretien (ED 4), le directeur nous a souligné à plusieurs reprises le lien très étroit entre les avis négatifs des clients et la perte d'implication des salariés. Selon lui, ce sont les employés impliqués au travail qui se sentent le plus concernés par les avis en ligne, ce qui peut causer le délitement de leur lien d'implication : « *Cela on voit aussi quand on sait qu'on a une équipe qui est impliquée et motivée [...] ils y vont d'eux même [...] sur Tripadvisor. Une équipe qui est pas impliquée, les avis, ils les regardent jamais. Donc à un moment donné par contre, quand ils sont impliqués, ça peut être dur pour certains* » (ED 4). « *Il peut y avoir une perte d'implication parce que quelqu'un aura été blessé ou on lui a dit quelque chose qui ne lui plaisait pas, et à ce moment-là, il y a une perte d'implication. On peut pas à la fois demander à des gens d'être passionnés et de l'autre côté de se moquer d'une réflexion ou d'un avis négatif. Voilà donc ça c'est là où je suis complètement d'accord, on est d'accord, c'est ce qui parfois dans nos métiers, certains disent 'mais c'est épuisant'* » (ED 4).

Selon ce directeur, le rôle du manager est donc de relativiser l'avis et de tirer des conclusions constructives en vue de progresser et d'éviter la perte d'implication : « *Par contre, s'il est justifié, à ce moment-là, là aussi, c'est simplement : « 'Là je suis désolé, le client, il a raison. Faut pas que tu prennes ça pour une critique personnelle. Là c'est ton boulot qui a été critiqué, on fait des conneries. Le but est de pas les refaire quoi'. Mais parce qu'il peut y avoir aussi, comme je disais des avis négatifs qui sont justifiés. 'Ce jour-là t'étais peut-être pas dans ton assiette, je*

suis content d'une certaine manière que t'assumes, ça veut dire que tu es attentif à ce genre de critique et à toi de faire attention la prochaine fois, que ça se produise pas. Il faut pas que ça se produise. Il faut que tu prennes sur toi quoi' » (ED 4).

Quand nous avons demandé au salarié 24 de nous dire ce qu'il lui plaisait le moins au travail, il nous a répondu que c'est surtout les avis négatifs des clients qu'ils laissent sur les plateformes en ligne comme Booking et TripAdvisor, et qui ne sont pas objectifs, affectant ainsi négativement l'image de l'hôtel : *« Alors, je dirais dans le métier, c'est par rapport à la clientèle, notamment les retours clients qu'ils ont, qui sont possibles dans l'hôtellerie (...), qui sont pas très objectifs parfois. C'est à dire que voilà, c'est leur expérience et on le conçoit. Mais des fois c'est pas objectif. Je trouve c'est des choses qu'on avait pas autant en tout cas avant. Et c'est vrai que on doit regarder, c'est hyper important, la note qu'on doit avoir sur Booking, sur Tripadvisor, c'est quelque chose d'hyper important, c'est vraiment déclencheur d'achat au final mais je trouve des fois que c'est pas évident, c'est pas évident à gérer » (ES 24).*

1.1.1.3.3. Comportements négatifs des clients

Le manque de reconnaissance des clients peut se traduire par des comportements négatifs qui nuisent probablement à l'implication des salariés au travail : *« Le manque de reconnaissance de certains, ça c'est fou. Moi je suis dans les chambres, des fois je l'entends, elle dit 'bonjour' aux gens, les gens lui répondent pas » (ED 5).*

La cible client est ambiguë et fragile : elle est éligible pour tisser des liens d'implication chez certains collaborateurs, mais elle est capable de les détruire tout autant : *« L'attachement [au client], il vient un peu avec le temps, avec la personnalité de chacun que ce soit du client comme du réceptionniste principalement. [...] A contrario un comportement même d'une personne qui se veut gentille mais que le réceptionniste ou la réceptionniste va trouver déplacé, peut avoir un effet destructeur au niveau de l'implication » (ED 1).*

Dans le cas où l'employé rend au client au nom d'une implication ciblée sur le directeur, si le client est perçu comme mal se comportant, la relation d'implication est détériorée, même si la cible n'est pas le client, mais le patron : *« même s'il y a une implication humaine où il vient direct pour vous, c'est pas pour ça qu'il va faire le boulot quoi. C'est aussi une question de*

personnalité et question de relation humaine qui peut être plus destructrice qu'implicatrice » (ED 1).

Les attitudes et les comportements négatifs des clients sont également identifiés dans le discours des salariés comme antécédents de leur perte d'implication dans le sens où cela les empêche de bien travailler : « *Quand vous avez en face de vous quelqu'un qui bon voilà où ça colle pas, bon, ouais c'est moins facile de travailler* » (ES 17). Quand nous avons demandé à ce même salarié si cela pouvait aller jusqu'à une perte d'implication, il a répondu positivement, laissant voir ainsi l'effet direct que les clients peuvent avoir sur les liens que les salariés ont tissés avec leur univers de travail. En effet, le contact client, bien qu'il soit intéressant, est parfois pesant pour certains salariés, les poussant donc à l'arrêter. Tel était le cas du salarié 24 qui a dû quitter son métier de réceptionniste pour partir dans le secteur de la formation : « *J'aime bien le contact avec le client, mais si je suis parti à un moment donné dans la formation c'est que à un moment donné, le contact client aussi est très pesant, très lourd à gérer et très stressant. Donc je suis parti un petit peu pour ça. Je suis revenu parce que je pense que j'ai plus les épaules* » (ES 24).

La salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 31 nous a expliqué avec plus de détails en quoi le comportement d'un client peut être désagréable. Elle nous a raconté le cas d'un client « machiste » qui lui a fait des commentaires irrespectueux : « *J'ai déjà eu un client qui était ben comme malheureusement partout hein, un client, c'est un machiste* » (ES 31). Il s'agit donc d'un comportement qui peut affecter l'implication de la salariée concernée, sauf que dans le cas de la salariée 31, elle a pu mettre fin à ce genre de comportement avec le soutien de ses patrons : « *Moi, je me suis permise, même devant mes patrons de lui dire 'écoutez, je vous conseille de partir', parce que voilà, des clients qui sont vraiment machistes envers les femmes, c'est à dire qui vont être là à te casser etc., je fais 'écoutez, moi, je vous servirai pas, vous avez pas à être dans cet établissement si vous êtes comme ça'. Je me suis déjà permise de faire des recadrages entre guillemets comme ça, parce que j'estime qu'on est dans un monde où on a suffisamment de personnes aigries sur ces plans-là. Donc je laisse vraiment pas ça passer. C'est quelque chose qui me met hors de moi* » (ES 31).

1.1.1.4. Les collègues

La perception négative des collègues, y compris les supérieurs hiérarchiques comme le chef en cuisine, est identifiée comme l'un des antécédents de la perte d'implication des salariés au travail. Le manque de liens affectifs avec l'équipe peut aussi contribuer au départ du salarié concerné : « *En plus elle est partie parce que elle ne s'entendait pas plus que ça avec les autres de l'équipe* » (ED 22).

Ce manque d'entente peut être causé par la dépendance au chef qui adopte un management abusif de son équipe. La dépendance au chef, moins importante maintenant, est donc considérée comme l'une des raisons pour lesquelles les salariés en salle quittent leur travail : « *On a longtemps été au niveau de la salle je parle, sous l'emprise de la cuisine. On l'est un peu moins aujourd'hui. [...] J'ai connu même des investisseurs qui se taisaient devant le chef parce qu'on avait peur, pas peur physiquement, mais voilà, quand le chef disait, on envoyait ce plat, il fallait que le plat dans les 15 secondes, il parte, parce que voilà, ça a toujours été le plat chaud, la priorité de l'envoi. Alors bon, ça s'est atténué avec le temps, mais il y a encore des maisons où donc toute cette manière d'être, cette manière de faire, je pense qu'aujourd'hui on la paye dans le fait que les jeunes quittent la profession* » (ED 19).

Pourtant, tous les départs ne sont pas considérés comme désavantageux à l'organisation. En effet, les directeurs se réjouissent du départ des salariés non impliqués. Il s'avère que quand ces derniers quittent leur travail, moins d'effets de contagion négatif a lieu. L'équipe qui reste, constituée donc des salariés impliqués, se sent largement mieux : « *quand on était plus que 9 et qu'on a donc fait l'état des lieux de l'équipe qui restait, on a vu certains sourire. Voilà, ils se sentaient quand même bien mieux à leur travail* ». (ED 9) Les collègues peuvent donc être considérés comme une raison de perte d'implication, soit parce qu'il y a un manque d'entente, soit parce qu'il y a un effet de contagion où les salariés non impliqués influencent négativement ceux qui le sont en les rendant moins impliqués à leur tour. Dans le discours des salariés, les collègues étaient évoqués à plusieurs reprises comme étant source de la perte d'implication, surtout les nouvelles recrues et les stagiaires. Le personnel récemment embauché ne maîtrise pas les savoir-faire aussi bien que les salariés ayant une ancienneté plus importante. Bien que cela semble logique, ce manque de maîtrise entraîne une réticence à travailler avec ces nouveaux salariés : « *Je montre comment nous on fait nos lits ici, comment on dispose les présentoirs et tout. Et après ça,*

je laisse faire le lit, faire la poussière. Mais si ça c'est mal fait, je dis au patron parce que je veux pas m'emmerder en été en train de courir derrière quelqu'un, rentrer dans sa chambre pour réparer ce qu'elle a fait de pas bien, donc je préfère ne pas bosser avec ce genre de personnes quoi, parce que moi derrière ça me met en retard. [...] Je le répète toujours et vers la fin ça me gonfle un peu parce que c'est toujours les mêmes bêtises et c'est toujours les mêmes trucs que je suis obligée de leur courir après pour leur dire, donc ça fait que vers la fin... Vous savez, parfois quand à chaque fois c'est toujours la même chose, vers la fin ça vous saoule » (ES 11).

Les stagiaires dont le choix du secteur s'est fait par défaut adoptent des CWBs qui traduisent leur non implication au travail. La salariée 14 nous a parlé précisément des stagiaires en cuisine qui n'ont pas choisi librement ce secteur. Ils étaient forcés par leurs parents : *« C'est catastrophique [les stagiaires en cuisine]. Depuis l'an dernier, il y en a qui sont venus, qui étaient tête en l'air, qui venaient en retard, qui vraiment, la cuisine, ça leur plaisait pas, mais ils le faisaient parce qu'ils étaient obligés » (ES 14).*

Pour elle, c'est difficile de travailler avec des collègues non impliqués : *« Mais c'est vrai que c'est très dur en ce moment avec les stagiaires de les impliquer dans notre travail, parce qu'ils sont complètement à côté de la plaque » (ES 14).* On perd sa patience et son implication vis-à-vis d'un collègue non-impliqué ou en perte d'implication pour deux raisons : soit par effet de réciprocité (on ne s'implique pas envers une cible qui ne s'implique envers vous), soit parce que leur manque d'implication fait accroître la charge de travail du salarié en question. Ces relations tendues avec les collègues peuvent aller jusqu'au point où un conflit agressif prend place : *« Généralement, on garde assez notre calme et c'est vrai que là il y a un mois, 2 mois, on avait un jeune qui carrément haussait la voix sur nous. C'était un soir, on était en train de chauffer une soupe. Ils avaient, c'étaient des pensionnaires qui avaient une soupe de potimarron. Et puis la seconde lui a demandé de chauffer la soupe. Il a donc chauffé la soupe et puis il l'a servie, et puis la soupe est revenue parce qu'elle était pas assez chaude, alors forcément, nous on a regardé et c'est vrai que la soupe elle était pas chaude chaude donc il s'est mis à nous crier dessus comme quoi lui il l'avait envoyée chaude, que c'était pas de sa faute et on s'est fait engueuler par un stagiaire donc c'est vrai que parfois on a envie de les foutre dehors, enfin celui-là, on avait franchement envie de le mettre à la porte. De là à nous crier dessus parce que la soupe elle était*

pas chaude alors que c'est lui-même qui l'a chauffée. Donc vous voyez que parfois c'est super compliqué » (ES 14).

Ces conflits entre les collègues entraînent la perte d'implication de certains salariés. Tel était le cas du salarié 20 qui nous a expliqué les rapports tendus qu'il a eus avec ses collègues dans son ancien emploi : *« Ben je prends plaisir, contrairement à mon alternance, y avait des grosses tensions avec mes collègues, donc j'embauchais avec la boule au ventre, donc clairement on passe pas de bonnes journées, on est pas efficaces, on est pas bien » (ES 20).*

La nature du travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration impose quelques difficultés entre les collègues. Les longues heures de travail sont très fatigantes et stressantes laissant donc les salariés incapables de gérer les tensions avec les collègues : *« On a 10 heures dans les pattes, toutes les deux fatiguées et tout ça et quand tu travailles 10 heures avec la même personne, des fois, tu en peux plus, [...] il y a des trucs qui t'agacent » (ES 34).*

La salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 21 a ajouté que le fait que certains collègues fuient leurs responsabilités crée des tensions et des relations stressantes entre les collaborateurs. Elle est chef de réception dans un hôtel restaurant et elle nous a parlé d'un conflit qui a eu lieu entre l'équipe de la réception et celle de la salle du fait que cette dernière n'assume pas ses responsabilités concernant l'accueil des clients du restaurant et laisse l'équipe de la réception le prendre en charge : *« Il y a des situations des fois qui créent un petit stress. Donc en fait, parce que du coup c'est ce qui pèse peut-être un peu à mes réceptionnistes, faudrait peut-être que je vous en parle, on fait l'accueil hôtel, mais on fait très souvent aussi l'accueil restaurant, l'accueil spa. En plus l'accueil restaurant l'entrée, c'est la même entrée pour la réception et pour le restaurant et souvent nous, on doit faire l'accueil restaurant. Alors, comme ils sont très occupés, on sait qu'il faut le faire parce qu'on est une équipe, qu'il faut s'entraider, mais des fois ils sont moins occupés. Or ils ont pris l'habitude qu'on le fasse. [...] Et là ça crée des petits conflits. [...] Parce que des fois, ils se rendent pas compte, parce que forcément la réception, on est assis, on regarde notre ordi, mais on fait des choses, et on sait qu'il faut les aider, donc on arrête de le faire pour le faire, parce qu'il faut s'occuper de clients forcément, on va pas laisser les clients dans le hall tout seuls à attendre. Mais des fois on sait qu'eux ils pourraient arrêter la tâche qu'ils étaient en train de faire type laver les verres pour accueillir les clients mais pour eux, c'est devenu*

tellement systématique qu'on le fasse. Oui, certains font un peu moins d'efforts. Et ça, c'est le sujet du moment en fait » (ES 21).

La chef de réception évoque dans son discours qu'elle a peur de perdre ses collaborateurs à la réception à cause de ce conflit. Nous pouvons donc constater un lien direct entre les conflits entre collègues et la perte d'implication des salariés au travail. Travailler avec des collègues qui, à la base, sont ses amis, n'est pas toujours facile. Certes, travailler avec un ami pourrait être agréable. Toutefois, cela peut rajouter encore du stress sur le stress de travail. Ce stress peut aller jusqu'à perdre son implication vis-à-vis du collègue et donc ne plus vouloir travailler avec lui. Tel était le cas de la salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 31 : *« Malheureusement... bon je vais pas lui dire en face, puisque voilà je veux pas que ça se passe mal, mais effectivement il y a des fois où ça me pèse un peu. Mais, moi, je prends sur moi dans le sens où c'est le travail avant tout et je connais son caractère, je sais que ça peut... quelqu'un entre guillemets, un peu susceptible sur certains trucs. Je veux pas que ça se passe mal et encore moins je veux pas que ça entache notre amitié. Et vu que je sais que c'est qu'une saison, je dirais rien et voilà, même si voilà, forcément, on est amies, elle est très respectueuse. Il y a des choses que je laisse passer aussi parce que c'est mon amie. Ce serait quelqu'un de purement travail, je dirais 'écoute, non, tu parles pas comme ça, tu fais pas ça', mais voilà, c'est que là c'est différent. C'est cette saison, c'est ma pote, on a des projets de voyage ensemble. On a déjà voyagé ensemble, mais voilà, je pense qu'amitié et travail, ça fait pas bon ménage entre guillemets dans le sens où tu arrives toujours à une limite où quand il y a un problème, où est la barrière quoi ? C'est pas facile. [...] Donc là ça va, parce que bon c'est une saison et que voilà on est entre jeunes, mais j'irais pas le faire d'autres fois, voilà » (ES 31).*

Enfin, un élément a été rajouté par l'ex-salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 32. Il porte sur le regard méprisant qu'un salarié peut avoir de la part d'un collègue qui travaille dans un autre service socialement jugé plus prestigieux. Cela non seulement est considéré comme désagréable, mais aussi empêche une communication efficace entre les différents services de l'hôtel. Elle nous a expliqué que les salariés à la réception se considèrent supérieurs à elle (qui était serveuse), et donc ils étaient réticents à communiquer avec elle. Cela affecte le travail, mais aussi l'implication des salariés vis-à-vis de leurs collègues : *« Ben ouais, déjà il y a le côté un peu ego. C'est rabaissant et ce qui est très intéressant c'est qu'effectivement normalement on travaille*

tous dans le même objectif, soit l'expérience client. Du coup je trouve ça stupide parce que y a peut-être des infos qui sont mal passées quoi » (ES 32).

1.1.1.5. L'entreprise / l'établissement

La fierté, gage d'implication, est associable à la maison pour laquelle le salarié travaille : *« être fier de la maison là où on travaille aussi hein, c'est important »* (ED 6). En effet, l'emplacement et le style de l'hôtel jouent sur l'attractivité d'y travailler : *« On n'a pas de difficulté majeure à recruter, parce que on est en plein centre-ville, on est un hôtel qui est joli. Euh enfin, les jeunes ont plus envie de venir bosser chez nous que dans un ibis du coin »* (ED 22). Il s'avère également que le type de l'hôtel doit s'adapter aux attentes de la jeune génération des salariés qui sont attirés par certains types d'hôtels plus que d'autres, par exemple, un hôtel Life Style rénové : *« On est un peu un hôtel, un peu ce qui s'appelle aujourd'hui l'hôtel, un peu Life style, c'est-à-dire un peu une nouvelle génération de mode de fonctionnement d'hôtel. Donc je pense que ça doit, ça doit attirer »* (ED 22).

Dans ce sens, la perte d'implication des salariés peut être due au manque de rénovation de l'hôtel. En effet, le directeur avec qui nous avons mené l'entretien 19 a déclaré que pendant 12 ans après l'achat, ils n'ont pas pu faire de travaux car ils étaient en procès avec le vendeur pour vice caché (non raccordement au réseau d'assainissement) et ils ont perdu des collaborateurs pour cette raison : *« C'est très, très frustrant pour nous propriétaires, mais ça l'a été aussi pour des collaborateurs et on a perdu des bons collaborateurs. On n'a pas pu faire des CDI, on a perdu les collaborateurs parce que l'hôtel avant ne leur plaisait pas »* (ED 19).

Il est donc très important de ne pas avoir une perception négative de la cible, en l'occurrence l'hôtel. Pour éviter cela, les hôteliers proposent aux salariés avant qu'ils soient embauchés de visiter l'hôtel ce qui va leur permettre de savoir s'ils « aiment » l'établissement avant tout engagement. Cela permet d'assurer une meilleure appropriation qui va contribuer à renforcer le lien d'implication des salariés au travail : *« On fait visiter l'hôtel à nos collaborateurs [il parle des réceptionnistes] avant de les embaucher parce qu'on ne vend bien que ce qu'on connaît bien et ce qu'on aime bien, s'ils aiment pas les chambres, comment voulez-vous qu'ils les vendent aux clients, s'ils les aiment pas, donc il faut qu'ils s'approprient l'outil. Alors on fait pas encore comme les gros palaces à faire coucher les gens dans les chambres avant, parce que ça existe, hein. Dans les*

palaces parisiens ils font maintenant des bons d'accueil aux collaborateurs pour leur permettre de se mettre dans la configuration client. Bon, c'est des bonnes choses » (ED 19).

Du point de vue des salariés, comme de celui des directeurs, la rénovation de l'établissement est d'une importance significative. La salariée 24 nous a parlé des travaux de rénovation de l'hôtel grâce auxquels les conditions de travail se sont améliorées. Le travail est donc devenu moins pénible physiquement et plus pratique. Elle nous a clairement avoué que si ces travaux n'étaient pas faits, elle aurait eu du mal à travailler. Nous pouvons donc constater que le manque de rénovation de l'établissement peut affecter le lien d'implication des salariés au travail : *« Y a quand même beaucoup de modifications qui ont été faites au niveau de l'établissement, des rénovations, des choses qui allaient vraiment positivement, qui si elles n'avaient pas été faites, peut-être effectivement, ça aurait pu être un peu plus problématique pour moi. On va vers le bon sens » (ES 24).*

Sur un plan plus précis, une des ex-salariées interviewées nous a confié qu'elle n'appréciait pas la décoration interne chez Logis. En tant que serveuses, les vaisselles plutôt modestes chez Logis ne lui plaisaient pas, elle qui préfère le monde de l'hôtellerie de luxe : *« si on parle ouais vraiment dans la décoration, la vaisselle utilisée, le... Ça me plaisait pas. Enfin vraiment, c'était pas dans un environnement que je trouvais beau, agréable et confortable. C'était à mon grand regret, parce que du coup après, j'ai aussi découvert que j'aimais plus les ambiances plutôt luxueuses ou en tout cas, qui tendent vers elles. Et ouais, du coup, c'est vrai que le cadre de travail, je le trouvais vraiment pas ouf quoi » (ES 32).*

Nous pouvons donc constater l'importance de la décoration interne de l'hôtel sur la perception des salariés de ce dernier. Tout dépend des goûts de ceux-ci. Les salariés qui préfèrent l'hôtellerie de luxe, ne peuvent pas établir un lien affectif avec les établissements Logis. Toutefois, ces derniers sont caractérisés par leur petite taille qui plaît à plusieurs parmi les salariés interviewés : *« C'est quand j'ai travaillé avant dans des grands hôtels, c'est vrai que c'était très, très difficile. Mais ici, non. Je vous dis on a que 19 chambres, on est pas un grand hôtel. Mais quand c'est des grands hôtels, c'est vrai que c'est très, très compliqué parce qu'il y a beaucoup de personnes qui travaillent, ça génère beaucoup de problèmes, même là où il y en a pas. Donc non, j'ai pas ce problème-là ici. Et je suis très bien là et si je peux je serai là pendant très, très longtemps » (ES 30).*

1.1.2. Facteurs personnels

La vie personnelle et la vie professionnelle ne peuvent exister séparément : « *Si je m'exprime plus clairement, la vie personnelle a forcément une incidence sur la vie professionnelle. Et vice versa* » (ED 4). Dans cette partie, nous nous concentrons sur les facteurs personnels qui peuvent être à l'origine de la perte d'implication des salariés au travail. À travers les entretiens que nous avons menés avec quelques directeurs et salariés de la chaîne hôtelière Logis Hôtels, nous avons pu constater que le lien d'implication peut se déliter pour plusieurs raisons, parmi lesquelles nous avons noté les mauvaises conditions de vie en dehors du travail, l'évolution des intérêts et des priorités au fil du temps, le changement dans les conditions physiques et mentales de l'individu et finalement, la sur-implication. Il s'agit des facteurs sur lesquels les directeurs ont peu ou pas de contrôle.

1.1.2.1. Mauvaises conditions de vie en dehors du travail

Les conditions de vie en dehors du travail ont une incidence sur l'implication des salariés au travail. Le directeur avec qui nous avons mené l'entretien 5 nous a expliqué que le lien d'implication au travail de sa jeune collaboratrice de 17 ans connaît un certain effritement causé principalement par de mauvaises conditions de vie en dehors du travail en lien principalement avec la localisation de l'hôtel dans un petit village à activité réduite et avec le logement qu'elle partage avec deux autres collègues plus âgés qu'elle : « *Alors officieusement, je pense que c'est plutôt une question d'ordre pratique et de logement. Elle se retrouve ici dans un village, à 17 ans. Y a pas grand-chose à faire dans le village en cette période. L'activité du village est quand même réduite puisqu'on est en période de janvier. Et elle se retrouve au logement... Alors on a un petit logement, nous, un logement partagé où elle est avec mes 2 collaboratrices de chambres qui sont comoriennes, alors elle vit pas du tout le même monde, quoi* » (ED 5).

La notion d'attractivité territoriale a été évoquée à nouveau lors d'un autre entretien pendant lequel le directeur interviewé nous a expliqué les mesures qu'il prend notamment avec les autorités locales pour faciliter les conditions de vie en dehors du travail, ce qui peut aider à éviter que le lien d'implication de ses salariés ne se délite. En effet, l'implication se construit à la condition que l'épanouissement puisse avoir lieu aussi en dehors du travail : « *Mais voilà, moi, je discute beaucoup avec les autorités locales. Je crois qu'il y a une participation des politiques locaux à l'implication de nos futurs collaborateurs en proposant et en améliorant les conditions*

de vie dans nos départements, dans nos territoires. Donc voilà, on discute beaucoup sur les moyens de transport, sur... Voilà, si on veut des collaborateurs, si on veut attirer des collaborateurs et qu'on veut les impliquer dans nos activités, il faut qu'ils se sentent bien aussi ailleurs, aussi en dehors du travail » (ED 2).

Les problèmes de logement et de transport rendent les conditions de travail plus dures. C'est ce que nous a expliqué un troisième directeur. Pour améliorer ces conditions de vie, il pense qu'il faut pouvoir proposer un logement aux jeunes qui viennent travailler, par exemple réhabiliter des locaux disponibles, ou chercher un financement par les collectivités locales. Il faut penser aussi à leur mettre à disposition des moyens de transport (vélos, voiture électrique type navette...) à voir avec la région ou le département. Il faut améliorer les conditions de travail au sens large pour garantir dans un premier temps une meilleure attractivité et ensuite une meilleure implication des salariés : *« Le point fort chez nous, c'est qu'on peut loger un certain nombre de collaborateurs dans l'établissement. [...] Moi, il m'arrive de prêter la voiture de la société à des jeunes. [...] On est tous un peu nostalgiques un peu du passé. Mais il nous appartient aussi d'écrire le présent et de faire en sorte que toutes ces thématiques, ça améliore ».* (ED 19)

Dans le discours des salariés, nous avons pu constater que les mauvaises conditions de vie en dehors du travail entraînent un manque d'intégration dans la société et un sentiment de solitude pouvant causer une perte d'implication des salariés au travail, les poussant parfois à le quitter. Tel était le cas d'un des ex-salariés interviewés. Il nous a expliqué que comme il n'est pas Français et que l'établissement Logis dans lequel il travaillait était localisé dans un petit village, il avait du mal à s'intégrer dans la société qui lui est étrangère. Ce sentiment d'isolement social l'a poussé à quitter son travail chez Logis et aller chercher un autre emploi à Paris où une intégration sociale lui semblait plus facile : *« En fait, ça, c'est un village. Du coup, moi, j'étais le seul Bengali dans ce village. Moi, [...] je viens du Bangladesh. Du coup, je voyais personne qui venait du Bangladesh. Après, il y a une autre chose, c'est la nourriture. [...] C'est un truc que j'ai pas trouvé [...] Bangladesh Food. [...] quand je postulais à Paris du coup, je me trouvais pas seul. C'est une bonne chose. Du coup j'ai accepté et je suis venu à Paris »* (ES 33).

1.1.2.2. Évolution des intérêts et des priorités au fil du temps

Comme nous l'avons bien compris, l'implication est fragile, ses antécédents sont multiples. Elle peut être déterminée non seulement par des facteurs professionnels, mais aussi par les valeurs, intérêts, priorités liées au parcours familial. Le manque d'alignement entre les besoins de la vie de famille du salarié et ceux de sa vie professionnelle peut donner lieu à une perte d'implication : « *Il y a plusieurs facteurs. Il peut pas y en avoir qu'un. Il y a le cadre de travail, l'encadrement. Donc là, l'humain qui est aux commandes ou les humains qui sont aux commandes, ceux qui savent faire, parce que c'est des gens qui ont été formés à l'hôtellerie ou la restauration. Donc après y a leur encadrement familial, leur noyau familial, la vie qu'ils ont créée autour de leur travail. Donc tous ces paramètres quand ils sont alignés font qu'ils restent chez nous. Dès qu'il y a un paramètre qui n'est plus dans l'alignement, tout explose* » (ED 9).

Bien que parfois le salaire soit satisfaisant, que le métier et l'ambiance soient intéressants et que le salarié soit impliqué, ce dernier peut toujours quitter son travail pour des raisons personnelles. Les facteurs externes comme le changement dans les valeurs, les intérêts et/ou les priorités au fil du temps ne sont pas maîtrisables. Tel était le cas d'un responsable de salle, comme nous l'a raconté le directeur interrogé lors de l'entretien 9 : « *Là malheureusement on va avoir notre responsable de salle qui va partir parce que son amie est à [nom de la ville] donc il y a à peu près 1h20 de route. Son amie était originaire de [nom de l'autre ville, proche de l'hôtel], donc à 8 km. Elle se sent bien à [nom de la ville]. Donc ben voilà, il nous a annoncé qu'il partirait dès qu'il aurait trouvé un autre job à [nom de la ville]. Mais voilà, ça c'est un élément. Alors que le salaire a été, enfin, on a augmenté tous les salaires pour ce Covid et le job lui plaît, et l'ambiance etc. C'est quelqu'un qui est chez nous depuis 7 ans. Mais voilà un élément extérieur et familial qui fait que...* » (ED 9).

Ce point a été souligné à nouveau lors de l'entretien que nous avons mené avec le directeur 23 : « *Il est resté un an, mais il est pas parti à cause de moi, il est pas parti à cause du salaire. Il est parti parce qu'il voulait plus travailler le soir* » (ED 23).

Au fil des entretiens que nous avons menés avec les directeurs, ceux-ci nous ont expliqué à plusieurs reprises l'influence que les changements dans les valeurs/intérêts/priorités au fil du temps peuvent avoir sur la perte d'implication de leurs salariés, entraînant parfois leur départ :

« Au niveau de la réception, j'en ai une qui est là depuis plus de 15 ans, qui, elle, est un peu moins impliquée que les autres. Je pense que clairement elle est contente quand elle est là. Mais sa vie, donc elle a 53 ans, sa vie est ailleurs, c'est-à-dire que voilà je sais que tous les 2 mois, elle va me demander des vacances. Voilà, là elle part à l'île Maurice dans un jour. On va dire que pour le coup, sa vie personnelle passe en priorité, ce que je peux comprendre. Par contre elle fait correctement son travail, y a pas de souci » (ED 13). « L'équipe réception, il y en a une qui est partie au bout de 5 ans. C'est parce qu'elle voulait plus travailler le samedi, dimanche » (ED 23).

Alors que la fidélisation des salariés est difficile, l'existence d'alternatives sur le marché du travail la rend encore plus compliquée, donnant ainsi l'opportunité au salarié de choisir l'emploi qui correspond le plus à ses priorités actuelles : « Aujourd'hui, si vous avez un cuisinier qui cherche du travail, il peut avoir 3 ou 4 propositions. Et donc il ira là où il préfère aller. C'est lui qui va juger lui-même ce qui est le plus important pour lui, si c'est son cadre de travail, la proximité de son lieu de travail ou si c'est la rémunération. Et là malheureusement, l'employeur, il peut pas faire grand-chose » (ED 12).

L'évolution des intérêts et des priorités au fil du temps a été également évoquée par les salariés à plusieurs reprises comme étant un antécédent de leur perte d'implication. Les longs horaires de travail dans le secteur de l'hôtellerie restauration ne convenaient plus à une vie de famille. C'est ce que nous a dit une des ex-salariées interviewées en discutant des raisons pour lesquelles elle avait envisagé une reconversion : « Et après bah ce qui m'a fait changer, ça faisait quand même un moment, mais en fait, c'est toujours des énormes volumes horaires et puis, toujours à des heures un peu farfelues. Et c'était aussi pour moi la volonté de retrouver une autre vie que ma vie professionnelle quoi, parce que du coup j'ai eu une vie professionnelle bien remplie et très riche, mais j'ai pas tellement eu de vie privée. Et ouais, c'était quand même la volonté de pouvoir un peu inverser la... enfin, changer la balance quoi » (ES 32).

1.1.2.3. Changements dans les conditions physiques et/ou psychologiques

Les changements dans les conditions physiques comme l'avancée en âge ou psychologiques comme le fait de tomber en dépression peuvent contribuer à la perte d'implication en tant que facteurs externes à l'environnement de travail. Tel était le cas d'une ex-salariée qui a quitté son travail à cause de quelques problèmes personnels vécus affectant sa santé psychologique

: « *Moi je l'ai senti [la perte d'implication] quand elle avait des problèmes personnels chez elle. C'est-à-dire qu'à un moment donné, il y a un relâchement et ça se voit tout de suite* » (ED 29).

Du côté des salariés, ce plutôt les changements dans leurs conditions physiques qui étaient abordés comme étant une justification de leur motivation à changer de métier. Tel était le cas de la femme de chambre qui nous a expliqué à quel point son métier est physiquement pénible et qu'avec la prise de l'âge, ce n'était pas possible de continuer : « *Vous savez, nous les femmes, à partir d'un certain âge, on a tellement fait les mauvaises choses dans la jeunesse. Après un certain âge, on a les reins qui fonctionnent plus trop bien [rire]. Donc ça fait que... Et ça, c'est c'est vraiment pas bon. A un certain âge, il faut arrêter quoi. Il faut arrêter* » (ES 11).

1.1.2.4. La sur-implication

La sur-implication au sens de Klein *et al.* (2017) fait référence à la situation dans laquelle l'individu a trop d'implications concurrentes, n'a pas assez de temps à consacrer à la cible ou s'investit de façon exagérée au travail ce qui résulte généralement en une perte d'implication. La sur-implication des collaborateurs use leur passion, surtout en cuisine qui est généralement considérée comme étant un métier de passion. Le vrai risque aux yeux des directeurs réside dans la contagion possible de cette usure de passion entre collègues : « *On peut être dans la cuisine de 9h du matin à 23h30, non, c'est juste pas possible. [...] Donc faut le freiner [le chef] de façon volontaire parce que sinon voilà. Quand je lui ai dit ça hier, il m'a dit 'ah bon ?', je dis 'oui', je dis 'vendredi, je veux pas vous voir'. Et le risque, c'est ça. Et malheureusement, c'est pas parce que lui, il est comme ça, que ses collaborateurs, avec qui il s'entend bien avec, sont comme ça. Et c'est là où il faut faire attention parce que si on surveille pas, les autres vont faire aussi 12, 13 heures par jour. Sauf que sur 3 jours et demi, ils vont déjà être à 39 heures* » (ED 13).

La sur-implication a également été identifiée dans le discours des salariés comme étant un antécédent de la perte d'implication qui se traduit par des comportements de retrait : « *Alors c'est vrai que parfois ma chef elle dit 'arrête [...], t'en fais trop, t'en fais beaucoup trop, va-t'en, rentre chez toi'. Alors c'est vrai que parfois on me lâche plus tôt, on me dit [...] 'va-t'en parce que sinon tu vas jamais t'en aller', elle dit 'tu fais beaucoup trop, va-t'en'. Alors c'est vrai que parfois elle me lâche plus tôt exprès sinon j'en fais trop. Et du coup ouais c'est vrai que parfois on n'a pas envie parfois le soir c'est vrai que quand on est fatigué, qu'on a un coup de bourre, on a pas envie.*

Alors c'est vrai qu'on finit et puis on s'en va, on demande pas forcément qu'est-ce qu'on a à faire, ... C'est vrai que parfois, quand on est fatigué, on a pas forcément envie. Alors c'est vrai que parfois, quand j'ai envie, on me dit que je dois m'en aller parce que j'en fais trop ». (ES 14)

1.2. Conséquences de la perte d'implication

Le croisement des données recueillies à partir des entretiens, des journaux de bord, des avis clients et de l'observation cachée nous a permis d'identifier les conséquences comportementales de la perte d'implication des salariés au travail. Dans cette partie du chapitre, nous allons aborder l'intention de départ, le turnover, les comportements positifs qui sont parfois maintenus malgré la perte d'implication, et finalement les comportements contre-productifs au travail.

1.2.1. Intention de départ à court ou à long terme

Une personne qui a l'intention de quitter l'organisation est une personne qui est en perte d'implication. Toutefois, l'implication peut se maintenir à court terme, même lorsqu'il est acquis pour tous qu'un jour, les liens vont se rompre : *« Même si évidemment, elle veut faire autre chose dans la vie, (...), une formation pour la petite enfance. Mais ça prend du temps. Ça n'empêche qu'elle est impliquée dans ce qu'elle fait. Un jour, elle partira. Bon, pour moi ça va être dur, parce que je me repose beaucoup sur elle »* (ED 1).

L'intention de départ a été évoquée à plusieurs reprises par les salariés pour deux raisons principalement. Premièrement, comme nous l'avons mentionné précédemment, travailler dans le secteur de l'hôtellerie restauration nécessite un effort physique surtout pour certains métiers comme le personnel d'étage par exemple. Avec la prise de l'âge, continuer à faire un métier aussi physique semble impossible, ce qui crée cette intention de départ chez certains salariés : *« Ah non, je vais pas vieillir [inaudible], hein, parce que quand même j'ai 38 ans [rire]. Donc là, je suis en train de voir avec lui [elle parle de l'ED 1] et essayer de suivre une formation parce que il est vraiment difficile, le boulot. Le boulot de femme de chambre, c'est un boulot moi je conseillerais même pas à quelqu'un parce que c'est vraiment difficile »* (ES 11).

Deuxièmement, le fait d'apprendre est une motivation en soi. Certains salariés rejoignent une entreprise et y sont impliqués parce qu'ils voient des opportunités d'apprentissage et de formation. Dès qu'on perçoit qu'on n'apprend plus rien, on a tendance à partir soit pour aller

travailler ailleurs où on peut apprendre de nouvelles choses, soit pour monter son propre projet : « *Bah moi, mon parcours dans les années à venir donc à court moyen terme, c'est rester au [...] en fait, pour vraiment me faire une expérience, une bonne expérience, évoluer et apprendre, parce que je suis tout neuf dans le métier. Donc euh j'ai énormément de choses à apprendre donc c'est apprendre, faire mes armes et voler de mes propres ailes ensuite* » (ES 15).

1.2.2. Turnover

Le turnover, fait également partie des conséquences de la perte d'implication. Il fait référence au fait que la personne quitte effectivement son travail. Grâce aux entretiens menés, nous avons appris que, dans le cadre du groupe Logis Hôtels, le turnover touche en particulier les métiers de la restauration, surtout la cuisine : « *on a une meilleure, entre guillemets, stabilité du personnel sur la partie hôtelière. Et on a une moins bonne stabilité des équipes sur la partie restauration et encore pire sur la partie cuisine* » (ED 4), ce qui peut expliquer le long service en salle critiqué par un client qui a laissé un avis en ligne en novembre 2021 concernant un séjour en août 2021 : « *Le service du restaurant est très, très long avec un très mauvais rapport qualité/prix* » (AC, établissement M, novembre 2021).

Ce lien très étroit entre la perte d'implication des salariés et leur départ de l'organisation semble être fondamental pour les directeurs qui voient que seuls les passionnés (impliqués) devraient rester, les autres (caractérisés par des liens instrumentaux) pouvant trouver mieux ailleurs : « *Demain, vous vous plaisez pas chez nous, la porte, elle est ouverte et personne n'est attaché à l'entreprise et demain, du travail, vous en avez, mais dans l'heure qui suit, vous trouvez du travail* ». « *Donc j'avoue, je ne peux pas comprendre qu'on puisse venir travailler dans une entreprise dans nos métiers si on n'a pas envie. C'est quelque chose qui, pour moi, n'est pas concevable, parce qu'aujourd'hui, sous la condition que vous sachiez un tout petit peu réfléchir, bah vous trouvez du travail très facilement, dans nos métiers* » (ED 7).

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu l'opportunité d'interviewer deux ex-salariés qui nous ont expliqué les raisons pour lesquelles ils ont décidé de quitter leur travail dans les établissements Logis où ils travaillaient précédemment. En écho au discours des directeurs concernant la difficulté de fidéliser les salariés sur la partie restauration, ces deux ex-salariés travaillaient en tant que serveurs.

1.2.3. OCBs

Il ressort dans notre étude de cas que les OCBs sont parfois maintenus malgré la perte d'implication. Le discours des directeurs n'a pas mentionné de tels comportements. Par ailleurs, certains directeurs ne cherchent même plus des OCBs, il leur suffit d'avoir un personnel qui n'adopte pas de CWBs. En effet, pour eux, la seule absence des CWBs peut témoigner d'une implication au travail. Tel est le cas du directeur (ED 23) : « *Ils sont tous impliqués [l'équipe réception]. [...] J'ai pas trop d'absences donc parce que là c'est un signe de notre implication, j'en ai pas d'absentéisme. [...] Ils viennent même quand ils ont un petit rhume ou quoi ils viennent travailler, quoi. [...] J'ai pas de retard non plus, quoi. Après c'est des retards, mais c'est exceptionnel* ». (ED 23)

Dans le discours des salariés, nous avons constaté que des comportements positifs à l'égard du travail peuvent être maintenus malgré l'intention de départ. Tel était le cas du salarié 17. « *je suis toujours à entourer un peu, à donner, à donner mon aide à des gens, quoi* » (ES 17). Certains salariés croient qu'ils continueront à adopter des comportements positifs au travail et que s'ils ne se sentent pas capables de le faire, ils décideront de changer d'emploi : « *Je vois un papier par terre, je le ramasse parce que j'ai pas envie que le client derrière, il voit que on a laissé trainer par terre un papier [...] Je pense que je vais continuer à être comme ça parce qu'après, si ça va pas, je ferai tout pour partir et aller ailleurs* » (ES 24).

1.2.4. CWBs

L'adoption des CWBs est considérée comme l'une des conséquences de la perte d'implication. Au fil des entretiens, les directeurs interviewés nous ont présenté plusieurs formes de CWBs adoptés par des salariés en perte d'implication. Tout d'abord, certains salariés, étant en chômage partiel, ont eu du mal à accepter de reprendre le travail. En effet, pendant la crise de la Covid 19, l'hôtel est resté ouvert en général, le propriétaire a fait appel à quelques personnes pour maintenir une activité (room service par exemple) mais c'était très difficile de faire revenir les personnes en chômage partiel. Le directeur a été parfois amené à leur envoyer des lettres recommandées pour les pousser à revenir au travail : « *On a rappelé des gens, on était obligé de leur envoyer des lettres recommandées pour les faire revenir au travail* » (ED 10).

En outre, une perte d'implication peut résulter en une résistance face à l'évolution de l'organisation du travail. Tel était le cas d'une réceptionniste qui a une bonne quarantaine d'années et qui est réfractaire à toute évolution technologique : « *Je pense que c'est une usure. Et là pour le coup c'est sans doute une excellente réceptionniste ou c'était une excellente réceptionniste il y a 20 ans, mais qui ne veut pas, parce qu'on a à peu près le même âge, hein, donc mais qui ne veut pas évoluer, qui veut pas changer les choses. Les canaux de distribution, Internet, ça l'emmerde. Elle veut pas alors qu'elle est tout à fait capable. Si je peux le faire, elle peut le faire, mais ça l'intéresse pas, elle veut pas. [...] c'est quelqu'un qui avait, il y a 4, 5 ans, qui avait démissionné, qui était partie de l'hôtel et 3 semaines après, elle m'a demandé de la reprendre donc* » (ED 13).

Cependant, les CWBs peuvent ne pas être un résultat de la perte d'implication, mais traduire de la non-implication dès le départ. Il est compliqué de savoir si la personne qui s'engage dans des CWBs le fait parce qu'elle est en perte d'implication ou parce qu'elle n'a jamais été impliquée. Dans le discours des directeurs interviewés, nous avons pu identifier quelques CWBs sans forcément être sûre qu'il s'agit d'une conséquence de perte d'implication. Cela peut justement être une conséquence de la non implication de la personne dès le début. Un des CWBs identifiés est une forme de retrait²⁹. Tel était le cas d'une gouvernante qui était responsable du planning et l'établissait à son avantage exclusif : « *Effectivement, quand vous vous apercevez que votre chef de service bah il est pas là quand il faut ou qu'il s'est bien arrangé pour 3 jours de congés consécutifs alors que vous, vous avez pas un week-end c'est quand même à un moment donné, vous vous apercevez bien qu'il y a un problème* » (ED 10).

Quelques directeurs évoquent que certains salariés ne viennent finalement pas après avoir été recrutés, ne répondent même pas quand ils sont appelés. Il s'agit d'un comportement contre-productif au travail (retrait) : « *Et ça, ça le fait pas spécialement sur des jeunes, on l'a eu beaucoup, beaucoup aussi sur des personnes déjà impliquées, des gens un peu plus âgés et ça... Alors, ça, je pense pas que ça soit encore l'effet Covid. Je pense que c'est tout simplement une autre façon de voir les choses ou une autre... une démotivation dans l'engagement de la parole donnée* » (ED 10).

²⁹ Cela correspond au terme anglais : *Work Withdrawal*.

Le vol³⁰ fait partie des comportements contre-productifs au travail signalés par les directeurs : « *Donc quand on vole dans ma cave, quand on vole dans ma caisse, là, je veux dire, la machine est cassée, quoi* » (ED 10).

Le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 18 nous a également présenté quelques CWBs (rarement présents, sous forme de vol ou de retrait) qu'il a remarqués au cours de son emploi précédent où il était directeur d'établissement : « *Il y en a peut-être un peu mais j'ai souvenir un réceptionniste à Nantes, c'était pas top. D'ailleurs, il est parti. On est allé au tribunal parce que lui, il piquait dans la caisse. J'ai le souvenir d'un veilleur de nuit en Savoie parce que ce soir là, j'étais en boîte de nuit avec ma femme et je vois mon veilleur de nuit en boîte alors qu'il aurait dû être au boulot. On l'a viré, mais c'est moi qui ai fait les nuits après, j'ai payé le prix. Mais bon, bien sûr que c'est arrivé dans ma vie [...]. Mais pas marquant, au point d'en laisser des souvenirs ou des obsessions* » (ED 18).

Dans certains cas, les salariés non impliqués ou en perte d'implication peuvent ne pas s'engager dans des CWBs, mais limiter leur investissement psychologique. Les salariés évoquent la volonté de ne pas s'impliquer au-delà d'un lien instrumental : ils n'ont pas de sentiment de responsabilité. Ce comportement n'est pas forcément attribué à l'âge des salariés : « *Plus personne veut un CDI. [...] Même pour un salaire plus élevé, même en proposant un salaire plus élevé, 'oh non, non, je suis bien dans ce que je fais, mais je veux pas être chef, voilà, je sais pas, je veux pas diriger les gens, je veux pas, je veux, voilà, je veux faire mon travail et puis c'est tout'. Et ça, c'est de plus en plus ce genre de personnes qu'on rencontre maintenant dans le service, on le voit... enfin le service et tout le reste, c'est la cuisine également* » (ED 10).

Ils ne s'engagent pas non plus dans des OCBs. Tel est le cas de la salariée qui choisit de ne pas répondre aux appels de son directeur en dehors des horaires de travail. Elle n'est pas prête à faire plus que ce qui lui est officiellement demandé. En effet, malgré la flexibilité que montre le patron pour faciliter la vie de ses salariés, elle ne semble pas en mesure de rendre la pareille : « *Je sens bien que c'est pas voilà c'est pas... je sais que toutes vont me répondre au téléphone si je les appelle en dehors de leurs heures de travail, elle me répondra pas, ou pas tout de suite, elle attendra de voir si je laisse un message et la teneur du message pour me rappeler* » (ED 13).

³⁰ Cela correspond au : *Property Deviance*.

Dans le discours des salariés, nous n'avons pas pu identifier des CWBs. Cependant, les salariés évitent parfois de s'engager dans des comportements citoyens. Cela est dû au fait qu'ils sont en perte d'implication au travail entraînée principalement par un manque de réciprocité de la part de la direction : « *Moi par exemple, une fois le service fini là, je vais pas rester une heure de plus ou deux heures de plus pour faire des trucs un peu plus sympa que je pourrais faire pour le bistro, non* » (ES 27). Ceci s'entend aussi quand le retour des clients n'est pas considéré comme à la hauteur : « *C'est vrai que des fois, quand vous avez donné un peu de vous-même à des gens à 2, 3 personnes et qu'il s'est rien passé, c'est vrai qu'après vous êtes un peu moins à vouloir donner quand même peut être oui, oui, oui. Je suis sûrement d'ailleurs comme ça c'est sûr* » (ES 17).

Dans le cadre de l'observation cachée menée dans l'un des établissements Logis, certains comportements négatifs ont été identifiés. Trois exemples seront présentés. Premièrement, les escaliers donnent sur les étages, et en montant, on peut voir des gros sacs déposés dans les escaliers, mais aussi au niveau des étages. Ces gros sacs contenaient des parures de lit, qui débordent, ce qui fait qu'esthétiquement, ce n'était pas très agréable. Deuxièmement, l'utilisation de l'aspirateur en milieu de journée vers 15h, ce qui cause un bruit énorme, affectant ainsi négativement l'expérience des clients qui se présentent à l'accueil ou qui sont dans le lobby. Troisièmement, lors du troisième et dernier jour, deux gros chariots sont observés laissés entre la réception et le lobby. Ce genre de comportements montre une certaine nonchalance laissant finalement voir que l'expérience du client n'est pas toujours au centre de l'intérêt des salariés souvent submergés par une charge de travail importante. C'est trois exemples peuvent s'apparenter à une forme de déviance organisationnelle³¹, bien qu'il ne soit pas aisé de stocker le linge sale et de choisir des horaires de gestion des communs après le nettoyage des chambres. L'annexe 8 propose quelques photos prises lors du séjour à l'hôtel illustrant certains de ces propos.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, certains salariés ne s'engagent pas nécessairement dans des CWBs, mais plutôt évitent les OCBs. C'était parfois le cas durant cette observation pendant laquelle nous avons eu l'impression que nous cherchions toujours à nous renseigner sur des détails concernant notre séjour, alors que quelques réceptionnistes ne prenaient jamais l'initiative de donner des renseignements. Nous pouvons voir qu'ils se contentaient de «

³¹ Cela correspond au : *Production Deviance (OCB-O)*.

donner les clés » aux clients qui arrivent, et les reprendre quand ils partaient, sans s'engager dans des discussions pour s'assurer que le séjour s'était bien passé. Cela traduit un manque d'implication du salarié vis-à-vis des clients. L'opposé parfait de ce comportement peut être constaté à travers les journaux de bord des réceptionnistes d'un autre hôtel où elles ont noté : « *Discussion avec les clients de leurs dîners la veille, moment d'échange agréable* » (JDB 1), « *on a bien parlé avec des clients sur le départ à propos de leur futur itinéraire* » (JDB 2). Ces comportements citoyens traduisent l'implication que ces deux réceptionnistes ont envers les clients. Dans le cadre des avis clients collectés sur la plateforme TripAdvisor, un client a laissé un avis en novembre 2022 décrivant en détail sa déception concernant son séjour en octobre 2022 à l'hôtel D. La nonchalance des salariés (personnel d'étage, réceptionniste et serveurs) témoigne de CWBs qui traduisent une perte d'implication : « *Que la décoration soit un petit peu triste, voire austère par endroit, c'est le style de l'hôtel et je l'accepte... Mais que la chambre d'un établissement qui affiche 4 étoiles, soit très mal nettoyée et mal entretenue, ceci est tout simplement inacceptable !! Toiles d'araignée dans le hall d'entrée, trace douteuse dans la cuvette des WC du précédent locataire, poils et vieilles poussières derrière la porte des toilettes, moquette dans un piteux état, placard avec une poignée manquante, digne de ceux qui sont utilisés dans de vieille buanderie, table basse éclatée.... Seule la salle de bain, qui semble avoir récemment été rénovée, était très agréable. Le plus beau est que nous signalons à la Réception dès notre arrivée, l'état de propreté des toilettes, pensant qu'une attention toute particulière serait portée au nettoyage du lendemain... Mais il n'en fut strictement rien, nous avons lors de la seconde nuit, retrouvé la chambre exactement dans le même état que la veille ??! Pas mal aussi la décoration des couettes de lit et oreillers qui garnissent un vieux meuble d'époque proche de la salle de billard !! On se demande si c'est un lieu de détente pour les Clients ou une zone de stockage ?! Que dire du petit déjeuner... assez correct dans l'ensemble si ce n'est que la corbeille comporte des fruits pourris, ça peut arriver pas de problème.... Mais là aussi nous le retrouvons le lendemain, exactement à la même place mais avec un peu de moisissure supplémentaire ! Si le client le voit j'ai beaucoup de mal à croire que les personnes qui préparent et mettent en place le buffet s'en aperçoivent pas ?! » (AC, établissement D, novembre 2022).*

1.3. Modérateurs

Dans le cadre de notre étude, de nombreux éléments ont été identifiés en tant que modérateurs du processus de perte d'implication. Ils peuvent donc augmenter ou affaiblir, selon le cas, le lien entre les antécédents et la perte d'implication et/ou entre la perte d'implication et ses conséquences.

1.3.1. Cibles de l'implication perdue

L'étude que nous avons menée nous a montré que les cibles de l'implication perdue peuvent agir en tant que modérateurs de la relation entre la perte d'implication et les conséquences comportementales qui en découlent. Autrement dit, pour un individu X, le fait que sa perte d'implication avait l'employeur comme cible (il a perdu son implication vis-à-vis de son employeur) peut avoir une incidence sur la force du lien entre l'implication perdue et les conséquences comportementales. Cette incidence serait probablement différente de celle causée par le fait que sa perte d'implication avait le métier comme cible. Au cours des entretiens menés avec les directeurs et les salariés, nous avons pu identifier cinq cibles de l'implication perdue : le métier, l'employeur, l'organisation, les collègues et les clients.

1.3.1.1. Métier

Au fil des entretiens menés avec les directeurs chez Logis, ces derniers ont souligné le fait que l'implication des salariés dépend de leur profil. En effet, le métier peut être une cible d'implication des salariés de certains métiers, mais il peut également être une cible de l'implication perdue d'autres salariés occupant donc d'autres métiers. Par exemple, en cuisine, on trouve plus de passionnés dont le lien d'implication se tisse principalement avec leur métier : « *Alors en restaurant, en cuisine, c'est des passionnés, donc ils ont pas [...] de problème d'implication parce que c'est un métier de passion. [...] Là on va avoir affaire à des gens en cuisine qui comptent pas leurs heures qui s'en fichent parce que leur métier c'est leur passion donc là c'est pas de difficulté majeure* » (ED 22).

C'est l'amour du métier qui rend ces cuisiniers passionnés et impliqués au travail à partir du moment où leur sont fournies les conditions de sa bonne réalisation. En revanche, pour le service en salle et parfois en réception, c'est plus compliqué en raison du caractère non choisi de leur métier : « *C'est compliqué dans le sens où ils font ça à défaut d'autre chose* » (ED 22).

Le métier peut également être une cible de perte d'implication si le salarié manque de plaisir et de sens au travail : « *Pour moi, c'est avant tout une question de sens dans ce qu'ils font. S'ils trouvent plus de sens, s'ils trouvent plus de plaisir, pour moi l'attachement viendrait plus sur ce côté-là par rapport à leur fidélité* » (ED 9), ou si le métier est perçu comme répétitif et manquant d'intérêt : « *Puis peut-être on se lasse au bout d'un moment [...] parce que c'est répétitif, on fait tout le temps la même chose tous les jours* » (ES16).

La possibilité de compensation entre cibles est évoquée au cours des entretiens pour montrer que certains salariés peuvent perdre leur implication vis-à-vis du métier et compenser cette perte par des liens d'implication développés avec d'autres cibles. Par ailleurs, avoir le métier comme cible d'implication n'est pas toujours possible pour les métiers des étages notamment, mais elle peut se compenser par l'adhésion à d'autres cibles comme la direction, l'établissement ou la clientèle : « *C'est pour ça que je vous parlais de triptyque. C'est qu'il y a peut-être pas le pied de la passion, mais il y a le pied de la clientèle et de l'entreprise, il y a avec le duo qu'on fait avec mon épouse en tant que chef d'entreprise* » (ED 4).

1.3.1.2. Employeur

L'implication ciblée sur le patron peut s'avérer très déstabilisante si la réaction du patron est mal perçue. L'employeur peut donc être une cible de la perte d'implication, si celle-ci avait l'employeur comme cible principale. En effet, un salarié qui s'implique principalement vis-à-vis de son directeur sera affecté facilement par les réactions de ce dernier. Si la réaction est perçue négativement, cela peut entraîner un délitement du lien d'implication. Les liens affectifs semblent donc être difficiles à préserver au quotidien : « *On est sur une personne déjà d'un certain âge, elle a quarante ou une cinquantaine d'années à peu près, où y a un vrai respect du patron, elle travaille vraiment pour nous en tant que personne. Elle a cet attachement-là, et elle regarde beaucoup, entre guillemets, notre regard et ça va la blesser ou au contraire la satisfaire en fonction de notre regard. [...] Et encore une fois, c'est là où ça devient dangereux, c'est que des fois, elle va avoir un regard qui est peut être erroné, si elle croit qu'on pense qu'elle travaille mal, elle va tout de suite, ça va tout de suite partir dans des proportions extrêmement importantes. Mais voilà, là, on est vraiment sur une personne qui a le respect à l'ancienne du patron et qui va vraiment chercher dans le regard du patron, la satisfaction, la reconnaissance* » (ED 7).

La perte d'implication vis-à-vis de l'employeur a été évoquée dans le discours des salariés concernant l'évolution de leur lien d'implication. Il est reconnu que ce dernier se développe et évolue dans le temps : « *Je pense que dès le départ, oui, il était là [le lien d'implication]. Et je pense que du coup, il est un peu parti avec le temps* » (ES28).

1.3.1.3. Organisation

L'organisation dans son ensemble peut être une cible de l'implication perdue. Tel était le cas du salarié 26 qui nous a expliqué que son départ était motivé par le fait qu'il sentait que sa place n'était plus dans cette entreprise : « *Donc pour moi l'établissement, ça veut dire quelque chose [...] Tout était super aussi [comme dans son établissement actuel], tout était magnifique [...]. On est parti en très bon terme, tout était super, mais à un moment donné j'ai senti que ma place était plus là, quoi* » (ES26).

1.3.1.4. Collègues

Les collègues peuvent également être une cible de l'implication perdue, notamment s'ils ne sont pas assez impliqués au travail : « *Mais bon, quand on explique 50 fois, on a moins envie d'expliquer la 51ème* » (ES28). Dans ce cas de figure, le salarié initialement impliqué perd progressivement son implication vis-à-vis de son collègue.

1.3.1.5. Clients

Le lien avec les clients n'est jamais stable. En effet, les salariés interviewés nous ont fait comprendre que leur implication vis-à-vis des clients fluctue toujours en fonction du client. Toutefois, la relation avec la clientèle devient de plus en plus compliquée pour plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut noter l'exigence de certains clients : « *Ça a beaucoup évolué, c'est à dire qu'enfin ça va pas être non plus un scoop, mais euh la relation avec la clientèle, c'est vrai devient des fois par moments de plus en plus compliquée* » (ES17).

1.3.2. Cibles préalables de l'implication

Les cibles préalables de l'implication peuvent également modérer le processus de la perte d'implication dans le sens où si la cible principale d'un cuisinier est le métier, il peut quitter l'organisation s'il est en perte d'implication, pour aller pratiquer son métier ailleurs. En revanche, si sa cible principale était le directeur, son départ sera moins facile allant parfois jusqu'à supporter des conditions de travail assez dures.

1.3.2.1. Métier

Le métier a été mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens comme étant l'une des principales cibles d'implication non seulement des salariés, mais aussi des directeurs. En effet, un des directeurs interviewés (ED 7) nous a expliqué à quel point son amour du métier est un élément essentiel favorisant son implication : « *On a un métier qui demande énormément d'implication physique et mentale. J'ai la chance depuis que je travaille dans ce métier, depuis toujours d'aimer mon travail. J'ai toujours dit que le jour où j'aimerai plus mon travail, très rapidement, je changerai de métier parce que je serai incapable de le faire* » (ED 7).

Cet amour du métier est également souligné par un autre directeur qui essayait de nous décrypter le lien d'implication d'un de ses collaborateurs. Il nous a fait comprendre que le métier est une cible d'implication des salariés, en l'occurrence d'une de ses femmes de chambre, malgré la dureté et la pénibilité du secteur : « *[Ce salarié] nous a toujours dit 'j'adore mon travail'. Donc ça c'est déjà un stimulus énorme au départ d'aimer ce qu'on fait, même malgré, j'allais dire, la difficulté de ce travail-là, malgré le peu de reconnaissance de ce travail-là* » (ED 29).

En effet, c'est la passion qui justifie l'implication des salariés vis-à-vis de leur métier : « *Oui, c'est toujours une passion. Et puis je compte pas mes heures, j'adore ça, je fais mon boulot et j'adore ça* » (ES14).

1.3.2.2. Employeur

La personnalité du directeur s'avère être la raison pour laquelle les salariés s'impliquent au travail. Le directeur se présente comme la cible de l'implication de ses employés : « *C'est compliqué mais je considère que ma personnalité fait partie intrinsèquement de cette implication, et ce n'est pas tant l'hôtel en lui-même, c'est vraiment moi, ce que je transmets comme message, surtout dans une petite équipe comme la nôtre* » (ED 1). Nous avons eu la chance d'interviewer une des collaboratrices de ce directeur qui nous a confirmé que son implication vis-à-vis de son patron repose essentiellement sur sa personnalité. C'est le côté humain qu'il montre à ses salariés qui les motive à s'impliquer envers lui : « *C'est surtout par rapport aux êtres-mêmes... Ils sont humains, eux, ... Ils sont famille et tout, donc c'est surtout ça qui m'incite à rester ici* » (ES11).

Un des hôteliers interviewés nous a expliqué que, selon lui, la cible d'implication des salariés est d'abord l'employeur, puis le métier : « *Donc il y a eu cet attachement à moi d'abord, et après au métier* » (ED 6).

1.3.2.3. Collègues

Pour certains directeurs, l'équipe est considérée comme l'une des cibles d'implication des salariés. L'attachement à l'équipe est travaillé donc par la direction car il ne se construit pas naturellement. A titre d'exemple, un directeur (ED 9) nous a expliqué qu'il organise des sorties avec l'équipe comme forme de "team building" : « *Ça, c'est quelque chose qu'on travaille depuis le mois de mai 2021, étant donné qu'on refait l'équipe pour déjà entièrement en cuisine parce que j'avais perdu tous les cuisiniers, donc on est obligé, si vous voulez, de recréer ce sentiment d'équipe et ça c'est important et on le travaille de plus en plus* » (ED 9).

Le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 19 nous a expliqué à quel point les relations avec les collègues sont importantes. Il a donné l'exemple notamment de son serveur : « *Ce qui le [le serveur] motive au quotidien chez nous, je pense que c'est son équipe de jeunes au niveau du restaurant ça compte. Souvent dans les entretiens, ils demandent, alors je commence par le chef souvent, mais l'âge des collègues, savoir s'ils sont dans une bande de jeunes* » (ED 19).

Par ailleurs, le directeur est lui-même impliqué vis-à-vis de ses collaborateurs, surtout ceux qu'il a pu choisir : « *Moi en plus j'ai un luxe, c'est d'avoir les 30 personnes qui sont là, ou les 27, 28 personnes qui sont là, y en a 25 que j'ai choisies, donc il y a aussi un attachement, il y a aussi, oui, il y a un attachement aux personnes avec lesquelles je travaille* » (ED 13).

Du côté des salariés, les collègues ont également été identifiés en tant que cible préalable de l'implication. C'est la relation étroite avec les collègues qui fait naître et développe cette implication : « *En fait, du moment que tout va bien avec la cuisine, déjà ça fait beaucoup de choses parce que on est 90% du temps ensemble, la main dans la main* » (ES28).

1.3.2.4. Clients

Au cours des entretiens, nous avons pu constater un attachement affectif aux clients qui existe pour les salariés qui travaillent en contact direct avec eux : « *Alors moi j'adore la relation client déjà donc euh... C'est pour ça que c'était très compliqué pendant le Covid* » (ES20). Ce

type d'attachement est plus compliqué à avoir pour les salariés qui travaillent en cuisine : « *On est des métiers de service et les personnes qui sont actuellement en poste font ce métier pour servir et faire plaisir à des clients. Donc le client est au centre de leur métier. Et ça c'est pour les personnes qui sont en face à face, après les personnes qui sont en cuisine, c'est plus difficile* ». (ED 9)

L'empathie en « front » et la compétition/créativité en cuisine définissent différemment les métiers et les comportements exprimés à l'intérieur d'un hôtel-restaurant. Le rapport au client diffère selon le métier : « *On va dire les métiers de contact client, on va vraiment avoir, les gens vont vouloir performer sur le contact client, sur l'échange client. Pour que ça marche, il faut qu'il y ait cette empathie, ce contact client. La cuisine, on va plus souvent être dans le prouver à soi-même, la compétition quelque part un petit peu qu'on va moins ressentir dans les métiers contact client finalement. [...] Les métiers de la cuisine, on va vraiment avoir affaire à des gens qui vont vouloir, comme on dit, qui vont vouloir performer sur leur travail, leur assiette, leur... Finalement, le client, même si c'est la finalité est la même, est bien secondaire. On va vraiment d'abord vouloir performer sur la réalisation de son plat, son produit, pour que ça plaise aux clients. Mais finalement, ça devient le client, secondaire* » (ED 7).

En effet, le profil du cuisinier semble être particulier du fait que le personnel en cuisine est impliqué par rapport au client (même si parfois il peut s'agir d'une cible secondaire) et au restaurant. Il s'agit donc de deux cibles avec des niveaux d'implication différente : « *Ouais parce que la production est faite pour le client d'abord. Après le patron, le chef d'entreprise automatiquement parce qu'en fait, on va quand même –comment dire – par rapport à ce qu'on va produire, il va en sortir l'image de la maison un petit peu, donc c'est un petit peu moi. [...] un c'est le client, deux c'est ouais, c'est l'image de la maison. Ça c'est ce qui compte beaucoup pour eux quand même, parce qu'un mauvais avis c'est quelque chose qui peut les chagriner* » (ED 25).

1.3.2.5. Établissement

Les salariés peuvent s'impliquer vis-à-vis de l'organisation au sens large. En effet, l'ambiance générale de l'entreprise a été identifiée comme étant une cible préalable de l'implication : « *Ouais, y a vraiment une bonne entente. J'aime cette entreprise en fait* » (ES15).

Quelques salariés ont un attachement à l'entreprise qui se traduit par une fierté d'en faire partie : « *Par personnes interposées. Ils se livrent à leur famille ou à leurs amis autour, on sait*

qu'on a des gens chez nous, qui sont fiers de travailler pour notre entreprise. Ça, ils le disent » (ED 10). Au fil des entretiens que nous avons menés, un autre directeur est venu rebondir sur ce point en soulignant le fait que le sentiment d'appropriation peut se développer non seulement vis-à-vis du secteur, mais aussi de l'établissement. Cela se traduit par un sentiment de fierté du fait d'appartenir à l'établissement en question : *« Elles sont fières. Vous savez, c'est très drôle parce qu'en fait on est arrivé, elles venaient avec leur tenue personnelle de travail et puis elles m'ont dit 'on aimerait bien avoir une tenue', voilà. Et donc elles sont les seules à porter un uniforme logoté [...]. On l'a travaillé ensemble. Il y a le sentiment d'appartenance qui est important pour elles et je pense que ça joue, c'est important. Alors elles mettent la veste. Ben oui, elles ont toutes la veste, elles sont très contentes »* (ED 29).

Travailler dans un bel endroit avec une belle vue crée un lien d'implication particulier avec l'établissement. Les salariés s'impliquent donc vis-à-vis du cadre de l'hôtel : *« Je pense que le lien d'implication aussi qui est important, c'est le cadre : on a la [nom de la rivière] qui est juste derrière nous. J'arrive le matin, c'est quand même magnifique »* (ES 28).

Si les directeurs interviewés ont mis l'accent sur la rénovation de l'hôtel, les salariés ont montré un intérêt vis-à-vis de l'emplacement de celui-ci, surtout lorsque cet emplacement entraîne une sur-activité et que le salarié cherche à faire des heures supplémentaires pour des raisons purement instrumentales, comme c'était le cas de la salariée 11 : *« Nous, on est juste en face de l'hippodrome. Donc parfois, il y a des courses et tout. Donc du coup, on a l'opportunité, nous, pendant que les autres hôtels, ils pleurent, bon, nous, on est un peu content parce qu'on travaille quoi [rire] »* (ES 11). Elle explique cet intérêt instrumental par ses origines tout en le nuancant par rapport à son attachement affectif vis-à-vis de l'établissement et de ses employeurs : *« Ça me fait mal quand on nous laisse des commentaires qui sont pas gentils sur le site. Ah ça, ça me touche beaucoup [...] Vous savez, nous les Africains, on aime bosser et surtout on bosse pour avoir plus de sous parce qu'on a de la famille qui sont derrière là-bas, donc voilà. Mais je préfère rester ici parce que je suis pas stressée. Quand j'ai un petit problème le matin, que je me lève avec un mal de tête, que je peux pas venir au travail, quand je les appelle, ils sont compréhensifs »* (ES 11).

1.3.2.6. La chaîne Logis

Selon les discours des directeurs et des salariés, l'appartenance à Logis n'est pas gage d'implication particulière. Mais l'esprit Logis caractérise ces établissements "familiaux" propices aux liens de proximité. Il n'y a donc pas d'attachement à la chaîne Logis mais au type d'établissement sous cette enseigne de taille humaine et à l'esprit de famille : « *Moi j'en parle oui [de Logis]. Après leur attachement je ne pense pas. Ils seraient quand même venus travailler dans mon établissement, ça c'est sûr. Après Les Logis, c'est vraiment des hôtels de famille et de voilà cet esprit-là. Donc, je pense que mon établissement reflète ça, à la limite de la chambre d'hôte, comme j'ai 17 chambres, de l'hôtellerie familiale. Mais on ne parle pas forcément des Logis* » (ED 8). « *C'est souvent des gens qui vont choisir plus une ambiance familiale ou une petite structure, plutôt qu'un gros groupe parce qu'ils ont pas été formés ou en tout cas déformés par les gros groupes. C'est vraiment une toute autre ambiance de travail. Donc ils vont rester sur des petites structures et notamment des Logis* » (ED 9).

Le fait que les établissements Logis sont généralement des petites structures fait qu'une partie de la clientèle consiste en des habitués. Le fait d'avoir des visages familiers et d'échanger avec des clients qu'on « connaît » est un élément attirant pour certains salariés qui s'impliquent vis-à-vis de ce type de clientèle. Encore une fois, nous ne voyons pas une implication vis-à-vis de la chaîne Logis, mais vis-à-vis du type d'établissement sous cette enseigne. Les moments d'échange qualifiés d'« agréables » avec les habitués ont été évoqués dans les journaux de bord des salariés : « *Voir les habitués du café, discuter et échanger sur les expos du moment ou les actus : moments d'échange très sympas* » (JDB 1). Cependant voir les habitués trop de fois pendant la même journée peut sembler étrange et presque désagréable pour certains salariés : « *J'ai vu Gérard (un habitué) pour la huitième fois aujourd'hui, ce qui me semble beaucoup. J'ai été surprise* » (JDB 2).

Globalement, c'est ce côté familial qui attire les salariés. Il est intéressant de noter qu'il affecte également les clients qui s'attendent à un « *accueil chaleureux* » (AC, établissement C, mai 2019) et sont donc déçus si « *la réception est plutôt froide* » (AC, établissement J, novembre 2023). En effet, suite à l'analyse systématique des avis des clients sur TripAdvisor, nous avons vu que l'ambiance familiale des établissements Logis marque positivement leur expérience : « *L'hôtel a donc un côté très familial avec un personnel très attentionné et très accueillant où le client est*

choyé » (AC, établissement B, février 2023). Dans ce sens, les habitués s'attendent à avoir un traitement particulier de la part du personnel de l'hôtel, sinon ils seront déçus. Dans le contexte des structures comme les établissements Logis, cette attention du personnel n'est plus facultative, mais une attente que le personnel doit respecter : « Nous connaissons bien cet hôtel pour y être venu 5 ou 6 fois. Il est décevant que le personnel ne garde aucune trace de notre passage. Il est décevant que la seule chose qui semble intéresser le staff soit l'heure à laquelle nous voulons dîner et prendre le petit déjeuner. L'accueil mérite d'être revu de A à Z » (AC, établissement D, août 2021).

1.3.3. Les différents liens psychologiques et leur articulation

La coexistence de différents types de liens psychologiques au travail, ainsi que leur articulation de caractère dynamique, peuvent également jouer sur la survenue de la perte d'implication et des conséquences comportementales qui en découlent.

1.3.3.1. Définition de l'implication au travail

Pendant les entretiens, nous avons envie d'entendre les répondants sur ce qu'est l'implication au travail non seulement pour les directeurs, mais aussi pour les collaborateurs. Quand on leur a posé la question « Qu'est-ce que l'implication au travail pour vous ? », une variété de définitions s'est présentée traduisant ainsi que l'implication en tant que construit n'est pas conceptualisée de la même façon par tous les hôteliers.

Tout d'abord, la nature dynamique du lien a été mise en avant par un hôtelier qui nous a fait comprendre que, pour lui, le lien d'implication est un lien qui se construit dans le temps : « *Donc l'implication en elle-même, elle se crée aussi* » (ED 1). L'implication est donc une construction qui se joue dans la durée et la stabilité (la sécurité), ce que viennent compromettre les contrats courts ou précaires : « *Parce qu'elles ont pas le temps de s'impliquer justement. Parce que souvent je passe par de l'intérimaire parce que j'ai pas les moyens de leur donner un contrat tout de suite* » (ED 1).

La salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 34 nous a également parlé de la construction de son lien d'implication dans le temps : « *Au début, j'étais un peu moins, parce que*

tu sais, je connaissais pas trop, j'apprenais le truc alors que maintenant je me sens vachement impliquée » (ES 34).

Ensuite, un autre hôtelier nous a clarifié qu'un lien d'implication est principalement un lien de dévouement, surtout dans un secteur comme celui de l'hôtellerie où être dévoué est essentiel pour pouvoir mener à bien ses responsabilités vis-à-vis du client, parfois exigeant : *« Alors, le mot dévoué, euh en fait, il est fort ce mot, mais finalement il est pas si fort que ça dans notre métier parce que c'est quand même une forme de dévouement finalement. [...] Quand vous êtes à attendre le client pendant qu'il papote des heures et des heures et que vous avez qu'une envie, c'est d'aller vous coucher, là, c'est quand même une forme de dévouement » (ED 6).*

Le désir de satisfaire le client et le patron définissent l'implication pour certains salariés : *« Pour moi, le plus important, les deux choses plus importantes, ça reste le fait que Monsieur [...] soit satisfait de la façon dont on va gérer l'hôtel et que les clients soient satisfaits » (ES 24).*

Au fil des entretiens, nous avons pu voir que l'implication, pour certains, relève principalement d'un contrat moral qui se fait entre l'employeur et l'employé : *« Je pense que c'est avant tout un contrat moral entre l'entreprise et le collaborateur » (ED 19).* En revanche, d'autres directeurs ont une vision très restrictive de l'implication, la confondant avec un lien instrumental. Pour eux, être impliqué c'est faire ce qui est dans la description d'emploi, négligeant ainsi tout le côté affectif du lien d'implication : *« Je cherche à ce qu'il fasse le boulot qui est inscrit sur son poste, qui est inscrit sur son contrat de travail et puis rien de plus, si vous voulez. Donc voilà, l'implication, c'est pour moi quelqu'un qui va respecter le contrat qu'on a signé en exécutant les tâches pour lesquelles il est payé, tout simplement » (ED 10).*

Cette définition calculée de l'implication permet aux directeurs qui la pensent ainsi d'identifier facilement les collaborateurs impliqués, dans le sens où un collaborateur impliqué est celui qui vient à l'heure et qui fait correctement le travail demandé. Ici, l'implication ne peut se définir que par le comportement des salariés au travail : *« Pour moi l'implication, c'est le travail sérieux, correct, être à l'heure et faire le travail consciencieusement » (ED 8).*

Notre étude de cas nous a permis d'interviewer des hôteliers qui ont une autre vision de ce qu'est l'implication. Pour eux, l'implication au travail est définie non seulement sur le plan comportemental, mais aussi attitudinal : *« Je verrai déjà sur le visage du collaborateur, plutôt des*

sourires, de l'envie et des yeux qui brillent. Quelqu'un qui est impliqué n'attend pas nécessairement toutes les instructions, les ordres. Parfois il réfléchit, il prend des décisions pour ce que j'appellerai, aller dans le bon sens. Voilà qui a une attitude volontaire » (ED 18).

Cette attitude avenante a été également soulignée dans les avis des clients collectés sur TripAdvisor. Elle contribue à améliorer leur expérience : *« Mais ce qui a vraiment rendu mon séjour inoubliable, c'est le personnel extraordinaire. Leur gentillesse, leur professionnalisme et leur attention aux détails ont fait toute la différence. Chaque jour, j'ai été accueilli avec un sourire chaleureux, et ils étaient toujours prêts à répondre à mes besoins. C'était bien plus qu'un simple séjour à l'hôtel, c'était une expérience de premier ordre » (AC, établissement B, septembre 2023).*

Par ailleurs, pour certains autres directeurs, la nouvelle génération n'est pas impliquée (au sens de Klein *et al.* (2012)). L'affectif est présent mais semble affaibli ou compensé par un lien instrumental. Cela pourrait traduire une perte d'implication : *« Ils sont pas dévoués à notre structure, à leur patron...Non, on sent très bien que le côté volage peut aussi très rapidement arriver. Je pense que c'est générationnel aussi ce côté dévouement, ... pour moi, c'est perdu. [...] On pensait que dans un premier temps, cet étalonnage serait temporaire, mais les salariés en place nous ont quand même fait comprendre que si par exemple on rouvrait le dimanche midi, c'était pas sûr qu'ils restent » (ED 9).*

Parfois, les salariés sont dans une forme de retenue de leur lien affectif au travail au sens large pour se protéger. Tel était le cas de la salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 31 : *« Je pense que je m'implique beaucoup et que je me dévoue beaucoup à ce travail. Mais je pose mes propres limites, dans le sens où j'ai conscience qu'il faut pas non plus toujours se noyer dans son taf. Faut mettre des limites quoi. [...] Alors j'ai pas un lien affectif, je pense. Alors j'aime beaucoup pour le coup le quartier, tu vois ? Mais avec les patrons, j'ai pas ce lien affectif. C'est-à-dire que j'essaie pas non plus de... je sais pas comment dire. J'essaie même pas de le travailler en fait. Je sais pas quoi dire mais j'en veux pas, j'en veux pas de cette... Je pense qu'on pourrait très bien s'entendre avec mes patrons d'un point de vue amitié, mais je ne veux pas cette relation amicale. Vraiment, c'est un truc que je veux pas, parce que je trouve que ça simplifie les choses. Après c'est pareil, tu vois, ça n'empêche pas que je peux faire des petites attentions sympas » (ES 31).*

L'autre aspect de la définition de l'implication (le sentiment de responsabilité) ne semble pas présent non plus pour la nouvelle génération de salariés. Tout au plus une certaine conscience professionnelle, qui a ses limites : « *Ils ont voilà une conscience professionnelle, mais qui peut très vite s'arrêter si encore une fois il y a plusieurs critères qui ne rentrent plus dans leurs attentes* » (ED 9). Ce problème plutôt générationnel qui se traduit par un changement du rapport au travail des « jeunes » est traité avec plus de détails dans une partie ultérieure de ce chapitre qui porte sur la socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation comme modérateur du processus de perte d'implication.

Du côté des salariés, l'implication est souvent définie par le fait de s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour eux, ils se voient impliqués parce qu'ils savent qu'ils font plus que ce qui leur a été demandé officiellement : « *C'est, je sais pas, changer son planning par exemple quand y a besoin et quand on est censé être en repos et que y a besoin parce qu'il y a quelqu'un qui est malade ou il y a ça c'est ce qui est arrivé la semaine dernière, on avait 4 arrêts maladie dans le service donc, forcément faut pour que enfin si on a un minimum de conscience professionnelle, faut faire sauter ses repos et puis les récupérer un autre jour, une autre semaine* » (ES 16). « *Alors pour moi déjà c'est par exemple hier on a reçu le nouveau mobilier pour le restaurant, j'étais en repos et de moi-même je me suis proposée d'aller aider l'après-midi pour tout mettre en place etc... Et ça m'a vraiment pas dérangé que ce soit pas sur mes heures de travail quoi, ... je propose mon aide à chaque fois qu'y a besoin de quelque chose. Mais je me force pas, c'est que ça me fait plaisir* » (ES 20).

1.3.3.2. L'existence de liens autres que celui d'implication

Pendant les entretiens menés au sein du groupe Logis, les hôteliers ont qualifié à plusieurs reprises le lien que leurs collaborateurs ont avec leur travail de lien instrumental, et ce dans plusieurs cas de figures. Tout d'abord, c'est le cas de l'hôtesse qui a eu recours à la sous-traitance pour le recrutement du personnel d'étages et des réceptionnistes et qui nous a expliqué les articulations entre les liens que les collaborateurs ont avec elle et ceux qu'ils ont avec leur supérieur (ED 8). Pendant l'entretien, elle nous a affirmé que bien que les collaborateurs aient un lien plutôt affectif avec elle, elle pense qu'ils sont sérieux au travail par peur de leur supérieur : « *Je pense qu'ils sont encore plus sérieux parce que je ne suis pas très sévère à la limite. Ils font leur travail très, très bien, correctement, de peur du supérieur. Je pense que oui, ils le font peut-être même*

mieux que mon personnel que j'avais en direct. Alors peut-être que je n'étais pas un bon manager ». (ED 8)

Ensuite, il s'agit d'un autre hôtelier qui nous a expliqué que les raisons pour lesquelles les nouvelles recrues post Covid ont rejoint l'organisation dévoile un lien instrumental avec l'organisation : *« Pourquoi rester à l'auberge [nom de la structure] alors que le salaire est peut-être 300, 400 euros supérieur dans un autre établissement mais à peut-être 30 minutes de route où on travaille en coupure ? Voilà, chacun va vraiment calculer parce que tout le monde cherche dans la filière dans la profession donc ils savent très bien qu'ils peuvent trouver mieux. [...] C'est les conditions de travail. Parce qu'on n'est pas en coupure, donc on travaille très peu entre midi et soir, on est à la pointeuse, donc c'est 39 heures effectif »*(ED 9).

Du côté des salariés, l'existence du lien instrumental au travail est également exprimée, surtout avec les exigences de vie actuelles. Quand nous avons demandé à la salariée 11 si elle souhaitait faire plus d'heures de travail, elle a répondu positivement en disant *« Ah si, si, j'aimerais bien pour avoir plus de pognon »* (ES 11). Elle a justifié l'importance de l'argent par les contraintes de vie actuelles : *« Moi, j'ai 2 enfants. Et les enfants, ça... Surtout les garçons, ils grandissent vraiment vite. Il faut... Là, je vais courir après là pour aller changer les chaussures du plus petit qui a 4 ans parce que les chaussures ça rentre plus, donc l'argent c'est très important ».* (ES 11)

Son lien instrumental très fort avec son travail l'amène à préférer travailler pendant l'été, où l'hôtel connaît une suractivité, ce qui lui permet de faire des heures supplémentaires : *« en été, je travaille encore beaucoup plus. Donc, il y a beaucoup plus [rire] qui rentre »* (ES 11).

Certains salariés ont eu plaisir à reprendre le travail après la crise de la Covid 19 pour plus de considération sociale : *« A part cette reprise de rythme, je pense y avait quand même, de la part des femmes de chambre, un plaisir à revenir. C'est-à-dire qu'à un moment donné, on reprend le travail, et on reprend une considération sociale aussi »* (ED 29). En outre, l'existence d'un lien d'identification a été parfois (bien que rarement) souligné, ce qui s'illustre par une forme de fusion entre l'individu et son travail : *« Si on s'attaque à son travail, on s'attaque à elle. Pour elle, si elle a laissé une trace sur le miroir, c'est finalement comme si vous allez lui dire que c'était une menteuse ou une voleuse. On a une exagération du sentiment qui devient tout de suite importante »* (ED 7).

1.3.3.3. La coexistence de différents liens

Pendant les entretiens que nous avons menés dans le cadre de notre étude de cas Logis, certains directeurs, comme certains collaborateurs, ont souligné dans leur discours une coexistence de différents types de liens tissés avec leur univers de travail au sens large. Dans les discours des directeurs, on retrouve souvent la coexistence entre le lien instrumental et le lien d'implication, malgré leur nature très différente selon Klein *et al.* (2012). En effet, même si des liens affectifs existent, surtout pour les cuisiniers, d'autres types de liens plus calculés existent également : « *Je pense qu'ils sont déjà passionnés par la cuisine. Et puis après, bien sûr, ils ont bien quand même besoin d'un salaire pour vivre* » (ED 10). Cette coexistence entre le lien d'implication et le lien instrumental a été également identifiée dans le discours des salariés. Tel était le cas de la salariée 34 qui nous a raconté qu'elle a choisi de continuer à travailler dans l'établissement Logis pour deux raisons : la première est instrumentale, tandis que la deuxième est affective : « *J'avais d'autres plans pour l'été. En fait ma maman est banquière, donc je devais travailler en banque. Ça a toujours été comme ça. Je me suis dit 'ma troisième année, je travaille en banque'. Et finalement en fait, au mois de mars, ils ont dit 'ben ici, nous, on va chercher quelqu'un pour l'été'. Je me suis dit 'mais en fait, moi, je me plais ici', je me suis dit 'bon, pourquoi pas venir bosser ici l'été ?'. Et en fait surtout, après, j'ai considéré un truc, c'est que ça m'arrangeait parce que l'été, moi, en banque, j'aurais travaillé peut-être 6 semaines et c'est mieux payé, mais ça aurait été que 6 semaines. Alors qu'en fait là, je suis en 35h, je fais mai, juin, juillet, août. Du coup, forcément, ça me fait 4 mois de 35h, donc beaucoup plus d'argent finalement. Je me suis dit 'travailler en banque, c'est cool, je vais être à la caisse, mais travailler dans un autre domaine, c'est d'autres expériences'. En fait, je suis tellement bien ici, je me suis dit 'je vais juste peut-être tout perdre'. On sait ce que l'on perd, c'est ça ? mais pas vraiment ce que l'on gagne, tu vois ? Et je me suis dit 'ça va être un peu la même chose' et voilà je sais pas, je me sens bien ici, j'aime beaucoup. Et du coup aussi pourquoi le quitter alors qu'en fait c'est sous mes yeux* ». (ES 34)

De la même façon, les employées de l'entreprise de sous-traitance viennent à l'hôtel par obligation. Mais aussi parce qu'elles ont développé des liens affectifs vis-vis du duo de responsables (employeur et « client » où elles effectuent leur travail) : « *Je pense qu'au moins elles viennent ici parce qu'on leur a donné le planning. [...] Mais je pense qu'elles sont liées à leur responsable. Par contre, ce que je sais, c'est que de temps en temps quand il y a les équipes en*

renfort, par exemple qui venaient chez moi, elle me disait qu'elles aimaient bien mon établissement. Pourquoi ? Parce que peut-être moi, j'ai un rapport avec elles que peut-être d'autres hôteliers n'ont pas. Après à chacun notre personnalité, moi, j'ai bien compris que les gens aimaient bien travailler chez moi parce que moi je mettais une bonne ambiance aussi. Je ne suis pas derrière elles complètement. Alors que je pense que dans d'autres établissements, peut-être les responsables sont peut-être plus sur eux que moi. Je les laisse travailler » (ED 8).

Le profil de salarié immigré a été souligné à plusieurs reprises comme étant un profil présentant un lien d'implication plus fort que les autres, dans le sens où le salarié immigré se sent redevable envers son employeur qui l'a aidé à avoir un statut plus stable. L'implication des salariés immigrés est supérieure, traduisant donc une dette à combler, une reconnaissance pour la "chance" accordée à ces personnes en rupture de trajectoire professionnelle. L'implication a pour cible le "patron" qui a embauché et la nature du lien est à la fois affective et normative (ce qui est le cas de l'implication au sens de Klein *et al.*, 2012) : *« Mais après j'ai des salariés immigrés. Effectivement, leur rapport au travail est différent. Et je vais vous dire que moi, je suis très content de travailler avec elles, voilà. J'ai donc une Comorienne qui est à l'année, qui est pas encore à l'année mais à qui on a proposé un poste à l'année à la fin de la saison d'hiver. Pour elle, ce travail à l'année et ce CDI, c'est le Graal, quoi. Voilà, c'est le Graal, c'est voilà, on revient à ce que nous, enfin dans le temps pour nous, le CDI c'était le Graal, 'j'ai été au médecin, médecin m'a demandé si je voulais un arrêt de maladie'. Elle a dit 'non, non, non parce que toi après dans la merde'. Donc elle a même cet engagement, mais au-delà de ce besoin d'argent, elle a cet engagement, ce volontarisme, ce, cette conscience professionnelle, de dire 'non, si je me mets en arrêt, je sais que toi tu vas être dans la merde donc je viens'. Elle a été très malade l'autre jour et elle était là, quoi, elle était là. Bon, j'essayais de la renvoyer le plus tôt possible, mais elle était là voilà » (ED 5).*

Parfois, le lien psychologique que le collaborateur crée avec son univers de travail est également dû au manque d'alternatives. Autrement dit, dans certains cas, un lien d'implication peut coexister avec un lien de simple consentement. Tel était le cas de la salariée qui travaille chez Logis par manque d'alternatives, mais qui, au cours de son travail chez Logis, a pu développer un lien d'implication : *« Elle est originaire de [lieu], son mari travaille à [lieu], sa famille est de [lieu]. Donc, c'est vrai que c'est pas quelqu'un qui pourrait déménager professionnellement parlant » (ED 19).*

1.3.3.4. Maintien des liens antérieurs ou transformation des liens d'implication perdues vis-à-vis de la même ou d'une autre cible vers un autre type de lien.

Pour certains directeurs, les salariés ne sont plus impliqués au sens de Klein *et al.* (2012). Ce lien d'implication s'est transformé en un lien moins affectif qui manque de dévouement : « *Je veux pas dire que ça n'existe pas encore mais c'est vraiment peut-être sur 35 personnes, y a une ou 2 personnes qui auront cette philosophie-là. Mais aujourd'hui ça tend complètement à disparaître dans notre équipe, dans nos équipes. [...] Tout l'aspect convivial de 'je viens plus tôt pour boire du café ou pour discuter de ce qu'on va avoir à faire de la journée', ben on a mis une pointeuse à la place et puis voilà donc ça a tout changé et ça a changé la donne, voilà l'ambiance* » (ED 10).

En effet, lorsque la passion est contrariée, et que le métier tel que vécu dans les conditions du lieu de son exercice ne peut plus agir comme cible pour l'implication, la décision de rester tient au seul maintien d'un lien instrumental qui au fond, est nocif pour tous, par contagion des affects négatifs : « *S'il a pas le choix, sa passion, il va la transformer en 'j'ai pas le choix, il faut que je bosse, que je nourrisse ma famille'. Et à ce moment-là, la passion s'étouffe. Là aussi, le côté positif se transforme en négatif et comment dirais-je, cette contrainte va être transmise aux autres. Et cette frustration est transmise aux autres. Et là, ça crée une mauvaise ambiance et on est dans une spirale descendante qui a tous les effets négatifs qu'on peut connaître* » (ED 4). « *Du coup, je l'ai pas fait sous la contrainte en mode 'bah maintenant que tu es là, tu fais ton travail quoi', mais c'était plus par plaisir en fait, passer un certain stade. Du coup, à ce moment-là, à partir du moment où ça a switché, j'ai fait 'bon ben il est l'heure pour moi de partir'. En soi, le travail a toujours été fait mais c'est juste qu'à l'intérieur c'était passé de 'je le fais parce que ça me fait plaisir de le faire' à 'je le fais parce qu'il faut et vivement que ça s'arrête quoi'* ». (ES 32)

Ce lien instrumental maintenu ne permet qu'un prolongement temporaire de la durée d'adhésion à l'organisation. Les liens instrumentaux se rompent dans un contexte où trouver mieux ailleurs devient possible : « *C'est effectivement des problèmes financiers qui font qu'elle fait le choix de partir puisque l'endroit où elle a choisi d'aller, il lui proposait de la loger. Alors c'est un petit peu l'incohérence de ces jeunes, c'est qu'elle me dit que là pas assez d'argent pour payer son loyer. Or quand je lui proposais de faire des heures supplémentaires, elle veut pas en faire. Donc*

on est dans cette problématique où on voudrait obtenir la même paye que si on avait fait 10 ou 20h sup, mais sans les faire, c'est plus facile » (ED 5).

1.3.3.5. Une perte d'implication réparable ?

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons envie de savoir si les directeurs et les collaborateurs pensent qu'un lien d'implication perdue peut être réparable. Dans leur discours, les directeurs ont mis en avant deux points de vue qui s'opposent.

Pour certains directeurs, la perte d'implication est réversible. Selon eux, pour réparer un lien d'implication qui se délite, il faut mettre les moyens pour conforter le salarié en question : *« Il a eu un passage à vide parce qu'on avait embauché une autre personne. Ils étaient 2. Et l'autre personne l'a mangé [rire]. Donc elle l'a un peu mangé, donc lui c'est un peu obligé et puis donc elle est partie puisqu'elle était en fin de contrat, si vous voulez. On a remotivé, on a rediscuté avec lui, on a eu des entretiens, on lui a amené des choses aussi. Et là effectivement il est reboosté. [...] Bon on lui a proposé de reprendre son rôle de chef de cuisine déjà, puisque là il était mangé [rire] par la personne qui était avec lui, il était plutôt subalterne. [...] Mais là, bon, pareil, on est passé par l'augmentation, on est passé par du confort, on lui a laissé une voiture maintenant pour faire ses déplacements, on a voilà et on a aussi mis des jours de congé qui lui correspondent » (ED 10).*

La perte d'implication peut également se réparer à condition d'oser la mise à plat des causes du problème : *« Ah non, non, elle peut se réparer. On a, sans dévoiler des choses très personnelles, mais on a eu des moments très difficiles avec notre chef actuel au retour du premier déconfinement. Et il a fallu qu'on ait une explication, mais à ce moment-là violente avec le chef, ça s'est fait dans son bureau mais violemment, en mettant les choses à plat et au clair parce qu'il avait des tierces personnes qui étaient impliquées. Là aussi, c'est des gens qui sont entiers, donc les gens qui sont passionnés et entiers, ils montent dans les tours. Mais à un moment donné, il faut pas là non plus se laisser manger. Je reste le capitaine du navire » (ED 4).*

La perte d'implication est réversible si l'individu en question a la motivation de « s'accrocher » pour travailler sur sa réparabilité : *« Où là je me suis retrouvée complètement submergée. Je savais plus quoi faire. Là, j'ai vraiment cru que j'allais démissionner, mais je me suis dit 'bon, allez ****, là c'est un bon moment pour en fait apprendre des trucs que tu apprendras jamais'. Et puis on apprend vraiment bien que sur le tas. Donc je me suis accrochée. Et ouais, je*

pense qu'au bout de deux mois, j'ai eu mon implication, elle a failli lâcher, mais bon, je me suis accrochée et depuis je dirais qu'elle est en hausse. Ah je pense que ça a un peu stagné à un moment. Bah entre le moment où je me suis accrochée jusqu'à décembre, je pense qu'elle a stagné. Et là comme je commence à devenir un peu plus à l'aise, là, j'ai envie de me donner un peu plus pour essayer de chercher de nouvelles recettes » (ES 27).

Cependant, d'autres directeurs ont un autre avis par rapport à la possibilité de réparer un lien d'implication perdue. En effet, pour certains directeurs, la perte d'implication des salariés est définitive et irréversible. Pour éviter un travail d'une moindre qualité, ils préfèrent laisser partir les salariés qui ont perdu leur implication au lieu d'essayer de renverser la situation au bénéfice d'un retour de l'implication : *« Moi, j'ai jamais été en conflit avec personne, j'ai jamais fait un prud'homme en 18 ans. Quand je m'entends plus avec une personne ou que la personne veut partir, on regarde le planning et puis on regarde comment elle peut partir, mais le plus tôt possible. J'ai jamais retenu quelqu'un parce que je sais qu'une personne face à la clientèle ou pas, quand elle veut partir, de toute façon, elle a plus la tête dans l'entreprise et que même si on passe un deal, on sait très bien que ce sera toujours moins bien. (ED 19)*

1.3.4. Autres modérateurs

D'autres modérateurs ont été identifiés au cours de notre étude comme le choix du secteur, la survenance d'un événement significatif (en l'occurrence, la crise sanitaire), les ressources personnelles et sociales, la socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation, la propension à l'implication et la réponse rapide de la direction sur les signaux faibles de perte d'implication.

1.3.4.1. Choix du secteur (par défaut, par passion)

Lors des entretiens, nous nous sommes intéressée à comprendre la motivation de chacun des répondants à rejoindre le secteur et à occuper son emploi actuel (ou précédent pour les ex-salariés). Le type de choix agit comme un élément modérateur du processus de la perte d'implication des salariés au travail. Pour certains répondants, il s'agit d'un choix par passion, surtout en cuisine. Quand on a demandé au salarié 28 de nous expliquer la raison pour laquelle il a choisi de faire une formation en cuisine, il a répondu : *« Ben déjà la passion, enfin la passion, j'aime bien cuisiner chez moi, mes parents étaient cuisiniers, tout ça. Enfin pas cuisiniers de profession mais de loisirs. Et ben moi, c'est une voie qui m'a tout de suite attiré. J'ai commencé en*

formation professionnelle et puis du coup là, ça a été, entre guillemets, un coup de foudre, quoi. Et puis, à la suite de ça, ben, j'ai commencé la cuisine » (ES 28).

Pareillement, quand nous avons demandé à la salariée 27 la raison pour laquelle elle a choisi de faire une reconversion dans la cuisine, elle a répondu : *« Alors par contre, j'aime beaucoup cuisiner, enfin j'aime beaucoup faire de la pâtisserie. Et par exemple, je sais que [...] pour essayer quand même d'un peu m'intégrer à l'équipe, je leur ramenais souvent des gâteaux parce que les gâteaux, tout le monde aime ça [rire]. Et du coup, tout le monde était content quand je ramenais des gâteaux. Donc, ouais, j'aime beaucoup, j'ai toujours aimé faire de la cuisine, j'aime beaucoup, j'aime beaucoup faire des gâteaux. En fait, je suis quelqu'un qui aime bien rendre les gens heureux et les gens sont heureux quand ils mangent des gâteaux » (ES 27).*

Cette passion révèle un lien très fort avec le métier qui ne peut pas se perdre facilement, contrairement au lien qui s'est fait par défaut. Toujours en cuisine, nous avons interviewé une chef de partie qui nous a parlé du lien très fragile que les stagiaires ont avec leur travail. Cette fragilité s'explique par le fait qu'ils n'ont pas fait un choix libre de rejoindre ce secteur. Ils étaient poussés à le faire par leurs parents parce qu'ils n'avaient pas d'autres alternatives : *« Y en a où c'est vraiment parce qu'ils n'avaient pas le choix. On avait un jeune qui avait dit 'non mais c'est mon papa qui m'a dit de faire ça, mais j'aime pas ça'. Alors il a fait ça juste pour faire un bac alors qu'après il voulait aller en bac commerce mais il a fait ça parce que son père voulait qu'il fasse ça. Alors c'est vrai que du coup ben, il était pas motivé, il n'en faisait qu'à sa tête, il avait pas envie, enfin, c'était très compliqué avec ce jeune-là [...] parce que soit ils ont pas le choix de le faire parce que comme dit c'est les parents qui les obligent à le faire, ou soit c'est parce qu'ils ont rien trouvé d'autre et qu'ils ont été acceptés en bac pro cuisine, qui vont en bac pro cuisine » (ES 14).*

Un choix par défaut n'aide pas à développer ni à maintenir un lien d'implication. La femme de chambre avec laquelle nous avons mené l'entretien 11 nous a expliqué que son choix du métier était un choix par défaut : elle ne voulait pas faire ce métier, mais elle n'a pas eu le choix. Bien qu'elle ait pu développer un lien d'implication vis-à-vis de son employeur par la suite, elle cherche toujours à le quitter pour changer de métier : *« Ah non. Déjà le ménage... Et vous savez euh... Bon je peux pas dire que j'ai jamais fait le ménage. J'ai fait le ménage mais chez moi. Mais faire le ménage chez les autres dans mon pays, j'ai jamais fait ça. [...] J'ai toujours travaillé soit derrière*

la caisse ou être hôtesse pour des événements et tout. Mais faire le ménage dans les hôtels, franchement... Dans mon pays déjà, c'était un peu mal vu [rire]. (ES 11).

1.3.4.2. Événement significatif (crise de la Covid 19)

La transformation du lien d'implication des salariés en un lien moins affectif avec moins de dévouement peut s'expliquer par la crise sanitaire qui a aidé les salariés à prendre du recul et à réévaluer leurs liens au travail. Dans cette optique, l'épisode de la Covid 19 est considéré comme un élément déclencheur de la perte d'implication et non pas un antécédent en tant que tel, permettant ainsi aux salariés « d'ouvrir les yeux » sur la pénibilité des conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie restauration : *« Même tout en aimant leur métier, les gens [les cuisiniers] se détournent de leur métier pour plus de satisfaction à rester chez eux ; je pense qu'on leur a ouvert les yeux aussi. Le Covid a ouvert les yeux à tout le monde. [...] On sent quand même de plus en plus la difficulté à continuer de travailler comme on le faisait avant, c'est-à-dire avec les coupures entre midi et le soir, avec les week-ends, samedi et dimanche, on essaye, d'ailleurs, nous, on est en train d'organiser dans notre structure justement aussi, d'améliorer les principes de travail en essayant d'organiser des choses différentes avec des temps complets ou des temps sans coupures ou pareil des organisations de week-end, un week-end sur 2, ou un week-end sur 3 où on puisse, que les gens puissent avoir un peu plus de liberté chez eux. [...] Moi, j'ai un cuisinier qui était chez moi depuis 16 ans, qui est parti à cause de ça, quoi, à cause, mais vraiment à cause du Covid. [...] Sur notre équipe de cuisine soudée comme on était avec des gars qui avaient plus de 14 ans de maison... minimum de 14 jusqu'à 25 ans de service chez nous, et bien on en a 3 qui sont partis en moins de 6 mois. [...] Je pense que le temps qui a été mis à disposition du personnel pendant le Covid, ça a été quand même, je pense, un élément déclencheur pour certaines personnes » (ED 10).*

La crise sanitaire a eu des répercussions négatives sur l'implication du personnel dans le sens où elle leur a permis de connaître un certain confort de vie qui n'est pas adapté aux conditions de travail du secteur : *« Je pense que de façon globale, elle n'a pas arrangé les choses. Je pense que la crise du Covid a fait goûter aux gens une sorte de confort de vie, de rester le soir à la maison, ses enfants, tout ça. Et ça, je suis pas sûr que ça ait beaucoup joué en faveur » (ED 18).*

La crise a fait perdre le rythme de travail normal non seulement aux salariés, mais aussi aux directeurs : « *On a tous perdu le rythme nous* » (ED 29). En effet, la crise a donc entraîné des départs justifiés par les nouvelles habitudes que les salariés ont prises pendant cette période : « *Le confinement a fait du mal à tous les salariés. [...] Ils ont eu du mal à se remettre dans le bain, d'enchaîner le midi soir, de pas avoir de weekends. [...] Des habitudes qu'on prend à la maison, on rentre à la maison, on est tranquille, là, c'était fini quoi. [...] la cuisine, toute l'équipe a changé* » (ED 23).

En plus du rythme de travail perdu, l'inquiétude de dépendre d'un secteur perçu comme fragile a favorisé les départs. La Covid a permis aux salariés de se rendre compte à quel point le secteur est fragile. Ils ont perçu cette fragilité comme une menace de leur stabilité de carrière, ce qui les a poussés à quitter le secteur pour aller trouver un emploi ailleurs, dans un secteur qu'ils considèrent comme moins fragile : « *Ma réceptionniste est quand même revenue. Mais à l'issue de la saison, m'a dit euh 'suite au Covid, moi je veux plus rester dans le tourisme. Je veux chercher un travail ailleurs'. Donc elle est partie. Elle est secrétaire je crois chez un médecin. Donc elle est partie. La personne qui faisait le nettoyage a dit 'moi aussi je commence un peu plus tard. C'est compliqué. Je cherche ailleurs'. [...] Alors les 2 m'ont dit que c'est à cause du Covid 'on s'inquiète, si le tourisme ne refonctionne pas, moi je préfère changer de travail, donc plus dans le secteur médical'. Et l'autre personne, comme elle était un peu âgée, elle me dit 'du coup moi j'arrête plus tôt, j'ai ma retraite'* » (ED 8).

La crise a donc réveillé l'envie de se stabiliser, quand la précarité des contrats saisonniers pèse et rajoute à l'inquiétude, même chez des salariés jusque-là impliqués. En fait, contrairement à ce que pensent d'autres directeurs interviewés affirmant que les salariés qui sont partis suite à la Covid 19 sont ceux qui n'étaient pas impliqués à la base, l'hôtelière avec laquelle nous avons mené l'entretien 8 nous a expliqué que la crise de la Covid 19 a entraîné le départ, même de ceux qui étaient initialement impliqués : « *Et en fait la réceptionniste que j'avais pendant 10 ans, on est en bons termes, mais elle m'a dit 'moi j'ai peur, s'il se passe encore des choses comme ça, que tu m'embauches plus plus tard' ; puisque moi je l'avais pas embauchée avant, à chaque fois c'était un contrat, et elle me dit 'je veux chercher ailleurs la stabilité'. [...] Elles travaillaient pour gagner leur vie et pour prendre plaisir. Parce que ma réceptionniste, elle aimait beaucoup ce qu'elle*

faisait et les clients l'appréciaient. Ah oui, les clients l'appréciaient. Et celle qui faisait le nettoyage aussi, Ah oui, oui, oui » (ED 8).

La rupture aurait peut-être pu être évitée par anticipation, en revoyant les conditions du contrat CDD, dont l'hôtel a sans doute abusé, alors qu'il pouvait offrir un CDI. En effet, cette même hôtelière (ED 8) nous a expliqué que ses deux salariées ont recherché un CDI ailleurs pour plus de stabilité. Bien qu'elle ait fini par leur offrir un CDI, c'était une réaction trop tardive pour des salariées qui ont déjà senti la fragilité du secteur : *« Je vous avoue ça m'a perturbée ; parce que je me suis dit « ça y est, tu as fait quelque chose, tu as mal fait. J'ai dit pourquoi ? et j'ai proposé, j'ai dit 'non mais je t'embauche en CDI', j'ai dit 'toute l'année', 'non c'est pas ça, c'est que moi je veux changer le secteur du tourisme, ça me fait peur tout ce qui s'est passé, j'en veux pas'. Bon bah.... [...] Je pense qu'elle cherchait un travail en CDI aussi concrètement » (ED 8).*

La crise sanitaire a eu un effet progressif sur le départ des salariés. En effet, l'inquiétude de dépendre d'un secteur aussi fragile a été propagée parfois entre les salariés, ce qui a abouti à plusieurs départs consécutifs : *« Au début, personne partait. Après ça, y en a une qui est partie. Après, ça s'est enchaîné en fait. Je pense elle, elle était le déclenchement de plusieurs départs après » (ES 20).*

Pendant la crise, l'existence d'alternatives a joué dans le départ de certains salariés. En effet, le secteur de l'hôtellerie-restauration fait partie d'une minorité de secteurs qui a arrêté son activité professionnelle pendant la crise. Les salariés, qui se sont retrouvés sans emploi, ont décidé d'aller travailler dans un des secteurs qui n'ont pas été fortement touchés par la crise et qui sont donc restés ouverts. Même après la crise, les salariés qui ont trouvé un travail dans un autre secteur ont hésité à reprendre leur ancien emploi en hôtellerie-restauration par peur du manque de stabilité d'un secteur particulièrement fragile : *« Il y avait des secteurs où y avait encore du travail, on pouvait continuer à travailler pendant la pandémie et donc il y a beaucoup de gens qui sont à ce moment-là, certainement, interrogez des gens qui travaillent dans nos professions, et qui se sont dit 'bah tiens, pourquoi pas aller porter, faire un renfort sur un autre secteur que je ne connais pas' et qui ont été employés. Et puis à un moment donné, chemin faisant, si leur autre travail leur convenait également, ben ils se sont dit 'ben pourquoi retourner dans mon travail précédent donc dans le domaine de l'hôtellerie restauration, je vais rester dans le travail dans lequel je suis'. Donc effectivement, ça a créé un petit peu un creux sur nos secteurs d'activité. (ED 12)*

Cependant, d'autres hôteliers interviewés ont affirmé que la pandémie n'a pas entraîné le départ des salariés qui étaient impliqués à l'origine. Pour eux, seuls les salariés qui n'ont pas été impliqués ou qui étaient en perte d'implication sont partis suite à la crise sanitaire. Cela vient donc rebondir sur l'idée que la crise de la Covid 19 n'est pas un antécédent de la perte d'implication mais un déclencheur de certains départs des salariés qui étaient préalablement en perte d'implication. Même si les salariés qui sont partis suite à la crise ne sont pas tous en perte d'implication (puisque, comme nous l'avons vu dans le discours du directeur 8, il y a des personnes impliquées qui ont également quitté le secteur), tous ceux qui sont restés sont sûrement impliqués. La crise a donc agi comme un filtre qui vient distinguer les salariés impliqués et ceux qui ne l'étaient pas. Globalement, les personnes qui sont restées post Covid sont « impliquées » dans leur travail : « *On a maintenant des personnes impliquées au travail parce que toutes les personnes qui ne voulaient plus être dans notre filière sont parties, donc on est resté, nous, avec un noyau de professionnels impliqués, passionnés, formés. Et c'est vrai qu'on prend plaisir à travailler avec ces derniers. Ils sont trop peu donc on a dû changer un petit peu notre façon de travailler. [...] [elles] ne sont pas là par hasard. Avant, c'était un peu le cas, donc là on a vraiment des gens qui sont dans la filière parce qu'elle la choisisse* » (ED 9).

Ce propos a été confirmé lors de notre entretien 28 que nous avons mené avec un chef de partie d'un établissement Logis. Quand nous lui avons demandé si, pendant la période Covid, il a pensé à changer de métier, il a répondu : « *Bah ouais, ouais, ouais, ça a été une question, comme pour, je pense, à peu près tout le monde. Du coup je suis allé faire les marchés parce que pendant le covid, j'en avais fait un petit peu et j'avais une connaissance là-bas et ça a été la période pour moi où je me suis posé pas mal de questions, quoi, à me dire est-ce que je continue ? Est-ce que je trouve une autre voie professionnelle, mais toujours en lien avec la restauration, tout ça ? Et du coup, ça a été, je pense, une période positive parce que je pense que si j'ai recommencé, c'est que vraiment, j'en avais envie, en fait. Si j'en avais pas eu envie, ben j'aurais fait autre chose, je me serais reformé, mais j'avais pas envie de ça, en fait. Puis je suis quelqu'un de globalement très, enfin très actif, on va dire, j'ai besoin de bouger tous les jours, donc ça, la restauration, heureusement que je vise ça quoi, parce que je déborde d'énergie* » (ES 28).

Pour les directeurs, il existe une forme de soulagement que les personnes non impliquées soient parties à l'occasion de la crise Covid : « *Avant le Covid [...] on avait des gens qui étaient*

chez nous par défaut, par dépit, et il fallait manger [rire], donc là y avait vraiment, vraiment, vraiment des différences de comportements, des différences de vision, des difficultés à manager aussi, parce que c'est les gens qui étaient là parce que il fallait faire quelque chose, quoi. Mais heureusement, heureusement, heureusement, ils sont partis. [...] C'était vraiment très, très nocif, très, très nocif pour l'équipe ». (ED 9).

La crise Covid a joué le rôle de déclencheur mais la perte (ou le manque) d'implication étant déjà perceptible avant, une certaine fragilité était constatable : *« Après on a eu vraiment mais on sentait, si vous voulez, déjà au préalable, que c'était des gens qui s'essoufflaient par rapport à leur métier, quoi. [...] voilà ça c'est le mot, il y avait une fragilité »* (ED 9).

Certains sont partis à la retraite plus tôt même avec une décote, en particulier les femmes de chambre, par rapport à l'usure du métier, d'autre ont complètement changé de métier (secteurs de l'informatique, du photovoltaïque, de la livraison à domicile) ou ont repris des études. Certains se sont essayés à ces autres voies en faisant des missions intérim pendant qu'ils étaient en chômage partiel. Cependant, la crise sanitaire n'a pas eu d'incidence a priori sur le personnel motivé avant son arrivée. Il semble l'être resté après : *« mais les gens sincèrement qui étaient motivés avant, le sont restés après »* (ED 4).

Le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 9 nous a affirmé qu'il y a une évolution dans les comportements avant/après Covid : plus de franchise, moins d'hésitation à dire les choses : *« Il y a une facilité d'expression qui s'est accrue par rapport à l'avant Covid »* (ED 9). Il est toutefois difficile de comparer l'implication des personnes avant et après Covid compte tenu des changements dans la composition de l'équipe et de la réorganisation du travail : *« C'est pas du tout les mêmes personnes, on va dire, le Covid a vraiment changé notre façon de travailler et notre relation aussi avec notre équipe. D'autant plus qu'on n'arrive pas à recruter. Et aussi, on ne veut plus recruter des personnes qui sont dans notre filière par défaut, parce que c'est toujours des échecs et l'échec peut apporter beaucoup, beaucoup de désagréments au niveau de l'équipe. [...] Et donc les personnes qui sont restées, c'est difficile, compte tenu de cette évolution, de dire qu'elles avaient les mêmes comportements avant, qu'elles n'ont pas changé elles-mêmes dans leur façon de voir les choses. Etant donné qu'ils étaient parasités par des gens qui étaient pas professionnels, c'était compliqué de faire avancer l'équipe ».* (ED 9)

Ce problème de départ des salariés n'a pas touché tous les hôteliers. En effet, certains d'entre eux voient que la crise a plutôt renforcé les liens, sans avoir entraîné de départs : « *Alors oui, certains avaient plus peur de la Covid que d'autres. Je voyais bien que certains s'accommodaient du chômage partiel, l'activité partielle et donc je les ai plutôt laissés tranquilles et j'ai plutôt fait venir à l'hôtel ceux qui étaient contents de venir à l'hôtel. Et puis à un moment donné, il a fallu que tout le monde revienne et là tout le monde a joué le jeu* ». (ED 13)

Bien que la crise ne soit pas une raison du départ des salariés dans tous les hôtels étudiés, elle a malgré tout une incidence sur l'attractivité du secteur, rendant ainsi le recrutement difficile. Il y a un tarissement des candidatures spontanées et les personnes ne passent plus déposer leurs CV comme avant. Et moins de CV reçus en réponse aux annonces (ED 12). Les nouvelles recrues potentielles sont trop peu nombreuses : « *Mais par contre ils sont devenus très, très peu, donc trop, trop peu. [...] On a tout réduit, quoi. On a des jours de fermeture qu'on a réinstaurés, on travaille plus le dimanche, je travaille plus samedi midi, on travaille la semaine le midi, très peu parce que bah pour ce faire il faut être 19 et là on est 12. Voilà donc on a été obligés de re-calibrer notre outil* » (ED 9).

Ce manque d'attractivité du secteur, surtout post-crise, a obligé des hôteliers à recruter des salariés peu qualifiés pour combler les lacunes en matière d'emplois. Prenons l'exemple de l'établissement D dont le directeur a recruté en salle des serveurs qui ne maîtrisent pas la langue française, ce qui a rendu la présentation des plats peu claire entraînant ainsi l'insatisfaction d'un client qui a laissé cet avis en ligne en juin 2023 : « *Petit bémol pour le service. Nous avons bien compris que nous avions à faire à de jeunes étudiants étrangers (asiatique/ et pays de l'est ?) très sympathiques, mais sûrement en apprentissage du français, Du coup nous n'avons pas où peu de présentation des plats et par où commencer* » (AC, établissement D, juin 2023)

Un des directeurs interviewés a souligné le fait que les écoles hôtelières sont pleines et donc ils ne comprennent pas pourquoi cela ne se traduit pas par plus de demandeurs d'emplois : « *Qu'aujourd'hui vous avez des écoles hôtelières qui sont pratiquement pleines ou à 80% pleines et que derrière ça, vous n'avez aucun retour dans de l'embauche et ça, c'est quand même pénible parce que c'est... On comprend pas, justement. J'arrive pas à comprendre ce que sont devenus ces gens-là, quoi, si vous voulez où ils sont partis ? Qu'est-ce qu'on leur a offert ? Qu'est-ce qu'on*

leur a offert que nous, on n'est pas capable de leur offrir pour pouvoir les faire revenir chez nous ? » (ED 10).

La direction se résout à ce problème d'attractivité en essayant de répondre principalement aux besoins des salariés plutôt qu'à ceux du client : « *C'est l'équipe qu'on veut garder et non le client. Le client maintenant s'adapte ... en tout cas, dans notre structure. La nôtre, ben nous, ça faisait 17 ans qu'on a été ouvert le dimanche midi. Voilà, allez, les gens ne peuvent plus venir manger chez nous le dimanche midi. Donc toutes les communions, les baptêmes, tout ce qu'on a fait auparavant, c'est terminé, quoi. Alors qu'on était, on faisait partie d'une référence par rapport à ça ici. Mais bon, ça c'est, c'est comme ça. [...] c'est pas le client, c'est plus le client qui va donner le tempo ou alors il va y avoir vraiment 2 niveaux de restauration, le très, très haut de gamme et le très bas de gamme, mais nous on est vraiment en milieu de gamme et on sait plus, on sait plus, on a perdu notre cap, quoi. [...] Puis on voit très bien qu'on arrive même pas à recruter. Même pas par défaut. Donc on veut rester sur cette optimisation mais dans le plaisir et non dans la contrainte, parce que quand des gens sont là et qu'ils ne veulent pas être là, c'est compliqué comme métier, très, très compliqué* » (ED 9).

En effet, le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 22 nous a expliqué que la période Covid, même sans fermeture totale de l'établissement, a fragilisé les liens. Il a essayé de garder ce lien qui se délite. Il a réussi à garder tous ses salariés (aucun départ), bien qu'il y avait des postes pour lesquels le lien était plus compliqué à gérer que d'autres : « *On n'a pas eu de démission non plus. Contrairement à beaucoup d'établissements [...] parce qu'on a toujours gardé le lien. En fait, on a créé un groupe WhatsApp [...] et on s'envoyait que des conneries, donc des blagues [...] on faisait des photos à l'apéro machin, tiens on fait ceci, tiens, on va faire cela [...] on a toujours gardé le lien. [...] Les autres, ils étaient en chômage partiel mais celui qui était le maître d'hôtel, je l'ai passé un peu en réception pour le conserver, qu'il garde toujours la main sur la maîtrise de l'hôtellerie enfin de la restauration et tout donc je l'ai passé en réception. Et en cuisine, bah là, ça a été un peu plus compliqué [parce qu'ils ne pouvaient pas exercer leur passion] mais on les a gardés donc on gardait le lien en permanence. [...] Donc moi, mon chef me faisait des recettes de cuisine et je les publiais sur les réseaux sociaux [...] on s'appelait une fois par semaine, à peu près, dès qu'on pouvait. [...] Nous on fait de la gastronomie, donc la vente à*

emporter, c'est pas facile, mais on a fait les Saint-Valentin, on a fait le 31 décembre, on a fait plein de choses quand on pouvait le faire, donc on gardait quand même le lien quoi ». (ED 22)

1.3.4.3. Ressources personnelles et sociales (personnalité, diplôme ou enseignement, statut)

A travers les entretiens, nous avons constaté que les ressources personnelles font partie des facteurs qui viennent modérer non seulement la relation entre les antécédents et la perte d'implication, mais aussi celle entre la perte d'implication et les conséquences comportementales qui en découlent. Les ressources personnelles identifiées consistent en deux éléments : le premier fait appel aux formations suivies et aux diplômes obtenus, tandis que le deuxième fait appel à la personnalité de l'individu.

Le Directeur 7 pense qu'il y a un travail de fond à faire avec les écoles hôtelières qui ne lui proposent plus de jeunes pour l'été (par exemple trop de cours pratiques notamment dans les restaurants d'application qui fait que les jeunes ne veulent pas en plus travailler le dimanche mais aussi trop de cours théoriques à son goût alors que pour certains jeunes il faut privilégier le terrain). Ce manque d'attractivité du secteur affaiblit le nombre de « sachants » nécessaire pour former les nouvelles générations. Il s'agit d'une conséquence normale du manque d'attractivité du secteur pour les jeunes. En effet, si les jeunes ne sont pas motivés à être formés pour travailler dans le secteur, on manque de maîtrise et il n'y aura personne en mesure de former les nouvelles générations. La crainte de voir le métier se perdre est exprimée, avec en filigrane, celle de ne plus pouvoir insuffler le « goût du métier », celui justement qui fait naître la propension à s'impliquer : *« On a plus le nombre minimum de sachants qui puissent former les nouvelles générations. Donc automatiquement, on a une perte de savoir-faire qui va s'accroître. Plus les années vont passer, plus elle va s'accroître. Aujourd'hui, entre guillemets, on a plus de professeurs aujourd'hui, on a plus de professeurs ».* (ED 7)

Un des directeurs interviewés nous a expliqué que, selon lui, les études en hôtellerie-restauration ne préparent pas les jeunes à la réalité du monde du travail : *« On a l'impression que les gens ne savaient pas, quoi. On a l'impression qu'on leur a pas dit ou qu'ils ont pas quand ils arrivent chez nous, dans le monde du travail, on a l'impression qu'ils ont pas compris »* (ED 10), ce qui est inquiétant surtout pour des métiers où des savoir-faire semblent essentiels. À titre d'exemple, le métier de personnel d'étages consiste en une vraie technique. Ce n'est pas un métier

que tout le monde peut faire. Pour cela, une formation rigoureuse semble nécessaire. Or, selon un des directeurs interviewés, il s'avère qu'un passage par pôle emploi (France Travail depuis) n'a pas été pertinent. Il a donc eu recours à un autre moyen atypique de recrutement qui s'est mis en place pour pouvoir recruter une femme de chambre performante, tout en gardant l'esprit familial de la structure : « *Trouver une femme de chambre aujourd'hui [...] c'est compliqué. Donc les petites annonces, ça marche pas. Pôle emploi, ça ne marche pas. En tout cas, ça ne donne rien, ça ne donne jamais rien. Ça donne plus de travail qu'autre chose, c'est-à-dire que le pôle emploi, malheureusement, envoie tout et n'importe quoi. Et du fait que ce sont des postes qui sont censés être non qualifiés, bon ils se disent tout le monde peut le faire. [...] Non, c'est il y a une vraie technique. Y a une vraie organisation. Et puis vous vexez les femmes de chambre, hein, quand on entend ça, hein. Donc non, non, il y a un vrai savoir-faire derrière, quoi. Du coup, on a fait appel à notre agence d'intérim qu'on a sollicitée un certain nombre de fois. Donc un peu rusé qu'on est, on fait appel à eux mais on dit voilà, 'nous on aimerait bien placer quelqu'un', c'est-à-dire que [rire] on se sert de ce truchement, on intègre une femme de chambre qu'on recrute à terme. C'est à dire que voilà, après on paye l'agence de pouvoir nous la laisser. Mais voilà, et la femme de chambre en général s'y retrouve plus parce que finalement, les agences d'intérim, elles sont payées vraiment au ras des pâquerettes. Nous, on augmente un petit peu ce qu'on propose. [...] Et puis tout ça pour garder ce côté familial aussi. Ça, pour nous, c'est important » (ED 29).*

Dans son discours, ce même directeur a rebondi sur le fait que les savoir-faire sont cruciaux dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, en soulignant l'importance d'être au fait de la transformation digitale du métier : « *Il avait des années de métier d'hôtellerie mais de l'ancienne hôtellerie papier, non informatisée. [...] Et on s'est dit 'bon, ça faudra peut-être un petit peu plus de temps de formation' parce qu'on apprend pas pareil à 20 ans qu'à 40, encore moins à 60. Il avait 62 et il lui manquait des trimestres. [...] Assez vite, il nous a dit 'vous savez ? Je suis un littéraire. Je suis un littéraire, j'aime pas les chiffres'. Alors nous, on l'a pas décodé comme ça et on a décodé après pourquoi. C'est-à-dire que c'était quelqu'un qui était dans l'écrit, en effet. On l'a vu parce que finalement il prenait des notes systématiquement sur tous les process. A la limite, à chacun sa façon d'apprendre les choses. Sauf que ça devenait un petit peu euh [...] ses petits papiers. Il pensait arriver terminer sa carrière dans un endroit tranquille, il ne l'a pas caché en disant, oui, il cherche à avoir un poste tranquille pour terminer la carrière. Et il est arrivé au mois de juin et le mois de juin, c'est une activité importante, voire très importante, et donc voilà, et donc*

je pense que l'eau a commencé à monter. Il était débordé. Il s'est débordé derrière ses petits papiers, ses process. Il transpirait à grosse goutte. Il était la tête sous l'eau en permanence » (ED 29).

Cependant, l'apprentissage n'est pas, tel qu'organisé aujourd'hui, nécessairement vecteur de personnel impliqué, du fait de la façon dont les centres de formation d'apprentis (CFA) recrutent, sans sélection : *« Les CFA aujourd'hui sont, on va dire, des entreprises qui cherchent parfois à remplir des classes. Et je sais bien qu'il faut donner de la chance à tout le monde. Je sais bien qu'à un moment donné, on ne peut pas refuser des élèves » (ED 4).*

Il s'avère donc qu'un diplôme ne signifie pas forcément un certain niveau d'implication. C'est ce que nous a affirmé la salariée avec laquelle nous avons mené l'entretien 14 : *« On a de tous les niveaux, on a des bacs terminales, on a aussi des secondes bac pro. Mais c'est vrai que les niveaux ça veut pas dire grand-chose. Il y a 2 mois, on avait un terminal bac pro qui au final ne savait pas monter des blancs en neige » (ES 14).*

Au fil des entretiens, un autre hôtelier a critiqué le système éducatif qui, selon lui, oriente les élèves en difficulté vers ces métiers, alors qu'il empêche d'autres qui ne le sont pas d'y accéder malgré leur vraie passion : *« L'éducation nationale au collège a un peu sa part de responsabilité, c'est que quand il y a des jeunes qui veulent faire des métiers comme les nôtres ou qui veulent faire des métiers dans la cuisine ou dans d'autres métiers, et ben on met les jeunes qui sont dans des difficultés parce qu'on propose systématiquement ces cursus-là pour des jeunes qui sont en difficultés alors qu'il y a plein d'autres jeunes qui ne le sont pas mais qui ont envie de faire ça et on leur dit 'bah non, tu vas aller faire de la scolarité au lycée classique' » (ED 22).*

La focalisation sur les savoir-être au détriment des savoir-faire est donc perçue comme une erreur. C'est ce que le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 7 nous a fait comprendre : *« Donc effectivement, le fait d'essayer de recruter des gens qui n'ont pas le savoir-faire mais qui ont le savoir-être en essayant de leur inculquer ce savoir-faire, alors ça marchera pas à tous les coups ».* (ED 7)

En revanche, d'autres directeurs interviewés dans le cadre de notre étude ne sont pas d'accord avec l'affirmation du directeur 7. Pour eux, le savoir-être est considéré comme plus important que le savoir-faire qui peut s'apprendre : *« Alors moi je vous avoue, en toute*

transparence, le diplôme, je m'en fous, moi ce que je vois, c'est le savoir-faire et le savoir-être et je vais mettre plus en priorité aujourd'hui le savoir-être que le savoir-faire parce que le savoir-faire, ça s'apprend, le savoir-être, parfois, c'est compliqué » (ED 22).

Avoir de l'envie est beaucoup plus important que d'avoir un bon diplôme. Lors de son entretien, le directeur 18 s'est basé sur sa propre histoire pour nous expliquer que le diplôme n'aidera pas à mieux impliquer les salariés si l'envie est absente : « *Vous imaginez bien un élève qui a un certificat d'étude, c'est-à-dire l'examen le plus bas du monde. [...] Un mec qui a à peine un certificat d'étude de devenir ça, on me l'aurait dit, je l'aurais jamais cru. Mais pourquoi je suis arrivé à ça ? Je suis arrivé à ça parce que d'abord j'avais de l'envie. Je ne savais pas, mais j'ai de l'envie. [...] Quand le personnel est motivé, quand il en a envie, il dépasse les frontières. Il vous fera des trucs merveilleux et ça coûte rien. Je suis convaincu » (ED 18).*

Pour certains directeurs, le recrutement se fait donc essentiellement sur la base des compétences non-techniques. Lors du recrutement, l'évaluation des candidats porte plutôt sur leur personnalité : « *Alors c'est compliqué de vous dire sur quoi, parce que c'est juste un feeling, ça, je l'ai senti comme ça. Par moment, je me trompe, hein. Mais là, je l'ai bien senti et finalement, on a un bon retour par rapport à la salle et par rapport au reste de l'équipe qui finalement se disent tous 'oui, elle a pas beaucoup d'expérience, mais elle a envie d'apprendre', 'quand on dit quelque chose, elle le prend bien', 'elle est ouverte'. Et puis c'est vrai que quelqu'un qui a toujours le sourire, c'est quand même sympa aussi. Voilà et ça a fonctionné » (ED 13).*

Selon eux, l'entretien d'embauche ne doit pas reposer essentiellement sur les mises en situation techniques. C'est plutôt l'objectif des périodes d'essai. En revanche l'entretien d'embauche est mené pour évaluer d'autres aspects, peut-être moins techniques : « *J'ai des collègues qui demandent d'acheter pour 25€ de marchandises et de venir à un entretien d'embauche avec un panier surprise et cuisiner pour 2 ou 4 personnes. Bon, ça arrive encore aujourd'hui. Moi, je le fais pas parce que je pense qu'il y a des périodes d'essai pour ça et que c'est pas l'objectif d'un entretien et qu'on a d'autres arguments que de mettre quelqu'un dans une configuration de cuisine pour savoir si on pourra collaborer ou pas. [...] C'est vraiment la réussite [qui compte] et veiller à ce qu'on puisse accompagner vers la réussite » (ED 19).*

Le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 10 nous a expliqué qu'il rencontre moins de problèmes de recrutement, surtout à la réception où ils forment eux-mêmes les personnes et cherchent seulement des bonnes volontés et une personnalité adaptée. Ils cherchent avant tout des personnes, quel que soit leur profil, et leur proposent un poste en fonction de leur personnalité, de leurs envies, même si ce poste est éloigné de ce qu'ils ont fait jusqu'à présent. Ils font des essais avec Pôle Emploi avant de proposer un contrat : « *Le profil, on le crée une fois qu'on a la personne en face de nous pratiquement. C'est presque comme ça, quoi. [...] Et là depuis qu'on a fait ça, qu'on a adopté ça, ça fait 4 mois maintenant, 3 mois maintenant, depuis qu'on a adopté ce principe-là, si vous voulez, ça va plutôt mieux au niveau des recrutements* » (ED 10).

Il est donc très important pour les directeurs de bien évaluer le candidat pour s'assurer que sa personnalité est adaptée au métier. En effet, pour certains métiers, quelques traits de personnalité sont requis pour favoriser l'implication des salariés au travail. À titre d'exemple, des qualités personnelles, comme le goût des autres sont mises en avant comme des déterminants de l'implication : « *Après il faut qu'ils aiment les gens entre guillemets. S'ils veulent voir personne, vaut mieux qu'ils aillent dans la comptabilité* » (ED 1). La capacité de répondre rapidement aux situations surprises fait également partie des ressources personnelles qu'on recherche chez un salarié en hôtellerie : « *L'hôtel, c'est voilà, c'est l'accueil du public, il peut y avoir un cas particulier en clientèle, hein. C'était pendant le confinement qu'on a eu [...] Les pompiers qui appellent, y a une tentative de suicide dans l'hôtel. Bon, ce sont des situations qu'on rencontre pas tous les jours mais qu'il faut pouvoir gérer, intervenir rapidement* » (ED 29).

Les situations surprises sont également évoquées par les salariés, notamment la salariée 34, qui, dans son journal de bord, a noté plusieurs événements imprévus qui ont eu lieu dans une seule journée de travail et dont la gestion n'était pas évidente. À 9h55, elle a noté : « *Une dame prenait du temps aux toilettes, je vais voir et en fait sa fille avait vomi et donc elle a lavé ses cheveux dans le lavabo. Tout est trempé* » (JDB 2). Son ressenti par rapport à cela était : « *J'ai prévenu les femmes de ménage mais un peu surprise car ça ne m'était auparavant jamais arrivé* » (JDB 2). Dans l'après-midi de cette même journée, plus précisément à 15h45, la même salariée a vécu un autre événement surprenant qui a duré entre 15 et 20 minutes : « *On a des clients de l'hôtel qui avaient libéré la chambre et qui sont restés dormir dans la véranda car ils avaient fait la fête toute la nuit. Puis juste avant d'aller prendre leurs trains, ils passent aux toilettes. La femme revient et*

attend son compagnon. Puis au bout de 10 minutes, elle l'appelle, va le voir, 1 fois, 2 fois, puis je l'entend râler, remonter prendre sa valise et partir à la gare. Et ensuite j'entend son compagnon vomir dans nos toilettes. Au bout de 10 minutes, il remonte, prend son sac et part ». (JDB 2)

Cette situation l'a clairement surprise. Elle l'avait trouvée étrange et drôle : « *J'ai personnellement trouvé la situation assez cocasse, ce qui l'était moins pour [le nom du patron] qui a dû nettoyer les toilettes* » (JDB 2). Maîtriser donc ses réactions lors de situations surprenantes et prendre de la distance semble être l'un des pré-requis des salariés dans ce secteur, qui permet de limiter la perte d'implication vis-à-vis des clients.

Par ailleurs, d'autres traits de caractère semblent affecter le processus de perte d'implication comme par exemple le fait d'être une personne introvertie. D'un côté, ce trait de caractère peut affecter la relation que le salarié a avec ses collègues, entraînant un manque d'interaction entre les salariés. C'est ce que nous avons pu voir lors de l'observation cachée. Plus précisément, c'était le cas du salarié qui interagissait de façon minimale avec ses collègues, tout en évitant tout contact visuel avec eux. De l'autre côté, être une personne introvertie peut également affecter les liens qu'on pourrait tisser avec les clients. Un réceptionniste qui n'a pas le goût du contact client, va potentiellement éviter de discuter avec eux, de leur donner des conseils et des renseignements et de s'assurer du bon déroulement de leur séjour. Tel était le cas d'un des réceptionnistes de l'hôtel dans lequel l'observation cachée a été effectuée.

1.3.4.4. Socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation

L'étude que nous avons menée au sein du groupe Logis Hôtels nous a permis d'identifier la socialisation comme étant l'un des modérateurs du processus de la perte d'implication. Elle peut donc modérer d'un côté la relation entre les antécédents et la perte d'implication, et de l'autre côté celle entre la perte d'implication et les conséquences qui en découlent.

Deux types de socialisation se distinguent : la socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990). La socialisation qui se construit avant l'entrée dans l'organisation repose essentiellement sur l'éducation de la personne qu'elle reçoit principalement par le biais de son entourage familial. Au cours des entretiens, certains hôteliers ont affirmé que cette socialisation primaire est un déterminant de l'implication : « *Alors je pense qu'elle se construit. Je suis persuadée qu'on doit aujourd'hui améliorer l'enseignement, alors pas*

l'enseignement, on doit améliorer l'éducation des jeunes. Et c'est pas vous, le corps enseignant, qui allez pouvoir faire ça parce que c'est pas le rôle du corps enseignant. À mon avis, c'est le rôle des parents qui doivent apporter un peu d'éducation, leur rappeler les valeurs, les valeurs de la vie aussi » (ED 5).

Selon le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 10, la socialisation familiale s'avère être d'une grande importance, vu l'effet qu'elle a sur les comportements des jeunes au travail : *« Les jeunes ne savent pas ce que leurs parents font, ou ils sont pas capables de vous dire qu'est-ce qu'ils ont fait entre 0 et 18 ans. C'est, voilà, c'est vide, quoi. Et on a l'impression que ces gens-là justement, qu'ils n'ont pas de cadres et qu'ils n'ont pas de respect de la parole donnée ou quoi que ce soit. Alors si vous voulez pas venir, dites-nous bien, c'est pas grave, mais dites-nous le, 'oui, oui, pas de problème'. Et si vous l'appellez, il ne vous répond même pas, quoi » (ED 10).*

Certains directeurs, en l'occurrence le directeur 22, posent donc la question du métier des parents en entretien de recrutement. Ils avouent préférer les enfants de parents qui “travaillent beaucoup”, des commerçants, des artisans... : *« C'est très révélateur de la personnalité des enfants les métiers qu'ont fait les parents » (ED 22).* Ce même directeur nous a expliqué qu'il est amené à intervenir dans des BTS et des bac pros pour expliquer le métier et donc échanger avec des jeunes. Pour lui, ce qui fait la différence entre ceux qui sont impliqués et les autres c'est l'éducation, le rapport au travail des parents, ou, autrement dit, la socialisation : *« L'éducation c'est fondamental, et ça, on le voit systématiquement.[...] Ça m'est arrivé quand je suis allé dans les écoles des jeunes qui vous disent 'euh ouais mais le travail etc. c'est bien mais mes parents se sont fait arnaquer toute la vie, toute leur vie par les employeurs. Nous notre génération, vous n'allez pas nous arnaquer, vous les patrons'. Et ça on peut l'entendre. Et moi je l'entends, hein. [...] Je sais pas, y a un manque d'implication qui est lié à mon avis, essentiellement à l'éducation » (ED 22).*

A part la famille, les émissions télévisées ont également une incidence sur la socialisation des salariés avant leur entrée dans l'organisation. Malheureusement, le rôle des émissions de télé-réalité a faussé la perception du métier et de ses difficultés : *« On vend du rêve. Moi, comme je dis toujours la télé-réalité dans le mot la télé-réalité, il y a rien de réel. Malheureusement, on fait croire aux gens que voilà, en 3 mois, en 6 mois, vous allez devenir Bouse. Et ça non, on a des*

métiers, enfin, comme la plupart des métiers, enfin, un métier chez moi ne s'apprend pas en 3 mois ou 6 mois » (ED 7).

En cuisine, la revalorisation des métiers ne passe pas par les émissions télévisées qui ne bénéficient qu'aux grands chefs qui recrutent ainsi. C'est ce que nous a expliqué le directeur 19 « *Ce genre d'émission n'est pas bénéfique pour nous, au contraire, parce qu'on crée une élite qui n'est pas forcément la réalité du monde de la restauration aujourd'hui. [...] Voilà, quand vous mettez un restaurant au bout du monde, avec d'autres, c'est plus compliqué » (ED 19).*

Enfin, les expériences professionnelles des salariés ont également leur part dans le façonnement de leur caractère. Un salarié qui a travaillé par le passé dans une structure qui fonctionne d'une certaine manière, va probablement s'attendre à un fonctionnement identique ou presque dans son organisation actuelle. Le problème réside dans le fait que, dans le secteur de l'hôtellerie, il y a une grande variété de types de structure qui fonctionnent toutes différemment. En l'occurrence, les grandes structures ne fonctionnent pas de la même manière que des petites structures à taille humaine, ce qui peut potentiellement perturber l'implication d'un salarié qui commence nouvellement à travailler dans un petit hôtel. Au cours des entretiens menés, les grandes chaînes hôtelières comme Accor ont été critiquées. Le directeur 19 en a une vision caricaturale : « *Je suis plutôt pessimiste, pas sur tous les métiers, mais je suis inquiet de ce qu'on est en train de faire de notre métier. [...] Les grands groupes sont en train de nous faire [...] c'est plus de l'hébergement, c'est du dortoir. [...] Donc on aura de gros hôtels de chaîne et si on arrive à survivre, on aura des petits hôtels indépendants. On expliquera encore à nos clients comment aller à la gare, comment passer un bon séjour en empruntant tel chemin et tel chemin. Et puis y en a d'autres qui auront des robots avec plein d'applications pour expliquer comment visiter, en téléchargeant telle et telle application et en gardant sa tablette ou son téléphone portable en marchant, pour découvrir les coins sympas de la ville. Voilà, mais c'est deux mondes qui s'opposent dans la manière d'être et dans la manière de faire » (ED 19).*

Ce pessimisme l'amène à se poser des questions sur le maintien de sa propre implication : « *Je me suis posé la question de savoir si... alors je prends de l'âge, mais si la petite flamme, elle était pas en train de s'éteindre parce que c'est vrai que c'est dur de lancer une saison et qu'on est beaucoup, on aimerait avoir nos collaborateurs à plein temps en CDI avec le moins de démissions*

possibles et puis le plus de clients possibles. Il fallait pas que je m'installe à [lieu], si je voulais ça » (ED 19).

La perte d'implication des salariés au travail peut donc être expliquée à la fois par le manque de ressources personnelles (les études) et les troubles liés à la socialisation avant l'entrée dans l'organisation (parcours personnel compliqué). En effet, lors de l'entretien 4, nous avons constaté que le turnover touche plutôt la restauration (surtout la cuisine) que l'hôtellerie et qu'il semble s'expliquer par des niveaux de qualification et d'éducation plus bas, des parcours de vie parfois aussi, plus difficiles : *« C'est malheureux ce que je vais dire. A mon sens, ça repose sur un niveau d'étude et de culture. Je parle de culture générale. On a des gens, des personnes qui, sur la partie hôtellerie, qui ont souvent un niveau d'étude supérieur qui est au moins bac et au-delà et euh donc avec des raisonnements qu'on arrive à avoir qui seront pas les mêmes avec des, du personnel qui arrive avec parfois un parcours personnel compliqué, tumultueux, pas forcément très stable ».* (ED 4)

L'effet que le parcours personnel peut avoir sur l'implication des salariés au travail a été souligné à nouveau dans l'entretien 7, où le directeur nous a montré en quoi l'embauche de personnes immigrées favorise le sentiment de reconnaissance et l'implication chez celles-ci : *« Elle est venue en France avec son mari français, puisqu'il vivait dans son pays. Quand elle est arrivée en France, elle avait personne et elle a, entre guillemets, un sentiment de reconnaissance envers nous quand on l'a embauchée, pensant qu'on l'avait, entre guillemets, on avait fait un effort juste pour elle pour l'avoir embauchée, parce qu'elle se sous-estimait, je pense, ce qui n'est pas du tout le cas. Nous, on l'a embauchée parce qu'elle avait le profil qui pouvait correspondre ».* (ED 7)

Le caractère de l'individu, développé essentiellement par l'éducation qu'il a commencée à recevoir avant son entrée dans l'organisation, détermine son implication au travail. En effet, les liens d'implication ne peuvent se créer chez des individus en rupture, chez qui l'attachement est un problème : *« Parce qu'il y avait certains, comme on m'a déjà dit – et ça, j'avais pas toujours compris, hein – une bougie qui n'a pas de mèche, vous l'allumez jamais quoi. Donc, c'est clair que parfois j'ai eu du mal à les comprendre. J'ai eu aussi des cas de jeunes qui se droguaient, où je suis allée au tribunal à cause de ça parfois parce que, voilà, parce qu'ils étaient capables d'allumer un joint à la sortie de la cuisine et que c'était interdit sur le lieu de travail »* (ED 6).

Les directeurs que nous avons eu l'opportunité d'interviewer nous ont expliqué à plusieurs reprises que l'éducation affecte la perception du métier, et aujourd'hui, elle le rend moins passionnant. En effet, selon le directeur 3, le métier d'hôtelier s'est banalisé, la logique de la passion ne semble plus à l'œuvre : « *C'est qu'aujourd'hui y a plus ce métier passion, c'est à dire que c'est plutôt un métier comme un autre, quoi, ou des fois je me demande pourquoi on vient là* » (ED 3). Il a ainsi présenté l'implication comme un goût de l'effort héritée d'une socialisation particulière : « *C'est le goût de l'effort. C'est le goût de l'effort. Quand vous allez dans la ruralité, j'ai l'impression que d'abord, ils sont peut-être moins tentés entre le vouloir et le pouvoir d'achat. Ils savent ce que c'est, parce qu'ils ont peut-être des parents déjà qui sont peut-être en difficulté et qui pour autant triment. [...] J'ai jamais vu quelqu'un s'impliquer autant. Mais bon, ses parents ont un bar brasserie dans le 95, donc il sait ce que c'est que le travail* » (ED 3).

Une partie du discours de ce directeur portait principalement sur l'évolution de la perception du métier dans le temps. Pour lui, le métier ne paraît plus perçu comme avant : « *Autrefois y avait effectivement ce côté de recevoir des gens, je pense, c'est ce côté un peu peut-être mirifique, de pas travailler sur les mêmes choses tous les jours, que tous les jours ça bouge. C'est un métier en mouvement* ». (ED 3) Cette évolution l'a affecté à titre personnel au point de sembler déclencher moins d'intérêt : « *Est-ce que finalement y a moins d'intérêt ? Et puis c'est possible, c'est possible qu'il y ait moins d'intérêt à ce métier mais parce qu'ils ont l'impression qu'on est un peu des larbins, si c'est le mot, larbin* » (ED 3).

C'est la passion qui se développe avant l'entrée dans l'organisation (ou même parfois après l'entrée dans celle-ci) qui est la clé de l'implication des jeunes dans ce métier : « *Moi, j'ai fait jury du CFA la dernière fois [...] il y en a pas beaucoup en fin de compte qui veulent faire ce métier. C'est parce que le goût de ce métier, il faut déjà être passionné* » (ED 23).

Ce manque de passion et de goût du métier, accompagné par un manque de motivation, rend l'implication des salariés encore plus difficile à construire : « *Et y compris ceux qui sont pas motivés. Donc il y a un vrai boulot à faire pour remotiver tous ces gens qui comprennent pas que le client qui sort à l'extérieur pour manger, il a envie d'être servi* » (ED 6). Effectivement, parfois le personnel peut sembler manquer de professionnalisme aux yeux des clients mais les commentaires de ceux-ci sont parfois aussi un peu condescendants et peu au fait de la nécessaire polyvalence. Cela peut se constater à la lecture du commentaire en ligne écrit en septembre 2022

pour un séjour en août 2022 concernant l'établissement P : « *Arrivés à l'hôtel vers 18h30 nous entrons par la terrasse où est en train de dîner le personnel. Nous sommes accueillis par une cuisinière qui sort de table pour se rendre à la réception* » (AC, établissement P, septembre 2022).

En outre, la différence générationnelle a été mise en avant par les directeurs et les salariés à plusieurs reprises durant les entretiens comme étant un modérateur du processus de perte d'implication. Selon la salariée 14, la jeune génération nécessite une gestion très particulière en raison de son éducation différente : « *Ben je pense que c'est aussi l'éducation parce que c'est vrai que la dernière fois, on avait une jeune fille qui était super gentille, elle apprenait bien et tout. Et puis du jour au lendemain, on a reçu un appel du professeur de l'école qui a dit que les parents les avaient menacés que s'ils retiraient pas l'enfant et ben c'était de leur responsabilité parce qu'ils étaient menacés par les parents. Alors c'est vrai que nous, sur le coup, on n'a pas compris. Et puis les stagiaires sont venus nous dire 'non, mais on a trop de responsabilités, ça nous plaît pas. On veut partir'. Alors de là à menacer l'école, de retirer les enfants de l'entreprise. Donc c'est vrai que les parents, ils sont aussi beaucoup derrière* ». (ES 14)

Pour certains directeurs, l'implication est une question de génération : « *L'implication, elle est différente en fonction de la génération* » (ED 19). En effet, le problème de fidélisation des jeunes est souligné à plusieurs reprises : « *On n'a pas de difficultés pour recruter. On n'a pas de difficultés pour garder notre personnel, sauf les plus jeunes* » (ED 22).

Ce problème de fidélisation des jeunes peut être justifié de deux manières : soit le jeune salarié a eu une éducation différente que celle acquise par les anciennes générations. Cette éducation façonne ses liens au travail qui peuvent être difficilement compris et gérés par un directeur d'une ancienne génération. La deuxième raison est que l'implication se construit. Or, un jeune qui vient de rejoindre l'établissement, n'a pas eu suffisamment de temps pour construire son implication au travail qui reste plus fragile. D'où une perte d'implication peut être plus probable.

Le directeur 18 nous a expliqué que la nouvelle génération a eu une éducation complètement différente de la sienne, ce qui peut généralement entraîner un écart entre l'employeur (généralement d'une ancienne génération) et le jeune employé. L'éducation des parents et de l'école, font donc la différence par rapport au profil des jeunes d'aujourd'hui : « *Les gens qui veulent plus travailler [...] entre parenthèses, euh. Je crois qu'il faut ajouter un élément*

important, c'est l'éducation des parents. C'est l'éducation des parents. Et je prends un tout petit détail quand je parle d'éducation. Moi j'étais petit, bah c'est comme ça à l'époque, si ça allait pas, je me prenais une baffe par ma mère. Aujourd'hui on fait plus ça et je vois même moi mais mon propre fils quand il a sa fille. Elle fait une bêtise « [...] tu dois pas faire ça lorsqu'on prend un couteau, c'est quelque chose qu'on utilise pour couper la viande... Il t'explique pendant 10 minutes et quand elle fait des bêtises toutes les 5 minutes, tu passes ta journée à entendre des explications et à un moment je suis pas convaincu que, je dis pas qu'il faut frapper. Je dis pas ça. Mais que d'expliquer je suis pas sûr que ça soit suffisant donc je pense que nos enfants aussi, maintenant, nos jeunes, c'est aussi une résultante de l'éducation et je vais loin dans mon propos, mais je le pense, de la baisse de l'éducation des parents. Et de la baisse des enseignants de l'école. [...] Quand je vois les fautes d'orthographe. Qu'est-ce qu'on a fait pour qu'ils écrivent comme ça ? Moi, je comprends pas. Parce qu'en plus, selon comment c'est écrit, ça donne un autre sens à la phrase. Donc pour moi, l'éducation joue aussi dans la résultante d'aujourd'hui » (ED 18).

Le personnel plus âgé est perçu comme disposant d'une propension à l'implication plus grande, peut-être suite à une éducation particulière, différente de celle des jeunes d'aujourd'hui, qui lui permet d'avoir un rapport nettement plus « respectueux » avec le patron : « *On est sur une personne déjà d'un certain âge, elle a quarante ou une cinquantaine d'années à peu près, où y a un vrai respect du patron. Elle travaille vraiment pour nous en tant que personne. Elle a cet attachement-là. [...] Voilà, là, on est vraiment sur une personne [...] qui a le respect à l'ancienne du patron et qui va vraiment chercher dans le regard du patron, la satisfaction, la reconnaissance » (ED 7).*

La valeur du travail semble avoir évolué, au profit d'une place accordée aux loisirs, plus importante : « *Avant, on travaillait pour avoir des loisirs. Euh, aujourd'hui, on a des loisirs et accessoirement, on travaille pour essayer d'avoir des loisirs. On a inversé la tendance » (ED 7).* L'individualisme semble l'emporter : « *Alors oui, effectivement, l'esclavagisme a été abandonné, enfin normalement, mais là, on est tombé dans une extrême où aujourd'hui on est devenu finalement beaucoup plus égoïste qu'avant. C'est-à-dire que 'moi, je ne veux pas travailler le week-end, je veux pouvoir aller au restaurant le samedi soir', 'oui, mais toi, en tant que cuisinier, si tu veux pas travailler le samedi pour aller au restaurant, ça veut dire qu'il faudra quand même qu'il y en ait un qui travaille le samedi' » (ED 7).*

Le rapport au travail chez les jeunes s'avère manquer de sens pour les anciennes générations. C'est ce qu'exprime le directeur avec lequel nous avons mené l'entretien 18 : « *Je ne comprends pas des gens qui veulent travailler dans l'hôtellerie, dont la base du métier, l'hôtellerie, la restauration, c'est d'être à l'envers des autres [...] d'avoir des gens aujourd'hui qui postulent dans ce métier et qui nous disent je vais pas travailler le soir, je peux pas démarrer le matin, je me réveille, week-end et tout, moi j'ai du mal à comprendre* ». (ED 18)

Le rapport que la nouvelle génération a avec le travail est largement critiqué. Selon le directeur 18, ces jeunes ont une vie moins dure, mais ils ne travaillent plus. C'est un rapport au travail qui évolue « bizarrement » : « *Aujourd'hui, on monte toujours en confort mais je trouve que c'est un petit peu différent, c'est à dire qu'avant c'était dur. Les choses étaient dures, on avait des améliorations, du confort, ça faisait plaisir. Aujourd'hui, on a beaucoup de confort. Beaucoup, beaucoup de confort et on travaille plus beaucoup, alors je trouve la situation est un petit peu différente* » (ED 18).

La pénibilité du métier n'est plus tolérée de la même façon par la société : « *Comme je dis toujours, il y a 20 ou 30 ans, vous étiez au chômage, c'était une forme, y avait une forme de honte à être au chômage. Aujourd'hui, bon, voilà avoir entendu, hein, comme vous dites que vous travaillez, alors effectivement, on travaille un peu, beaucoup plus que la norme, bah les gens se disent 'mais vous êtes fou ?'. C'est finalement aujourd'hui, c'est une honte de travailler. On a des employés où la famille leur dit 'mais ça va pas, ça va pas travailler le samedi'* » (ED 7).

Dans la même mouvance, le sens de l'effort semble revu à la baisse : « *Il faut toujours donner un objectif aux employés, mais il faut que l'objectif soit atteignable. Si l'employé se trouve devant un mur, parce qu'il pour lui, il va être un mur, il va pas chercher à comprendre, il va s'arrêter, il va passer à côté. Il faut que la marche, elle, soit à la hauteur de la personne* ». *Et aujourd'hui, je pense que la hauteur du mur a énormément baissé aujourd'hui même une marche devient un mur pour les gens. Je pense que très rapidement, ils abandonnent. Dès qu'il y a une difficulté, j'ai vraiment l'impression que ben non, ils ne vont pas faire l'effort d'essayer de faire ce qu'il faut pour grimper ce mur finalement* » (ED 7).

De l'avis des directeurs, la nouvelle génération ne supporte pas les contraintes du métier : « *C'est des métiers de contrainte, on travaille le weekend [rire], on travaille le soir, on travaille*

en décalé. Oui là on sent que c'est compliqué parce que les générations à venir ont besoin de construire, je pense, mais sans contraintes » (ED 9).

Les différences générationnelles sont largement formulées par les directeurs qui, pour certains, les comprennent, et essaient de s'y adapter dans le but de fidéliser leurs jeunes salariés et de les impliquer au travail : *« Je dirais qu'aujourd'hui, on a un problème qui va être plus générationnel avec certains. Euh, moi j'ai plus de problème en fait avec les générations qui arrivent sur le marché de l'emploi, parce qu'ils n'ont pas du tout la même philosophie, la même façon de penser que celle qu'on a appris quand moi j'ai commencé à bosser. [...] La jeune génération qui arrive sur le marché de l'emploi aujourd'hui, ils n'ont plus peur du patron. Comme nous on pouvait avoir peur du patron quand j'ai commencé à bosser. [...] Y a rien de tel pour dégoûter les gamins [le management brutal de son époque]. [...] Nous, on doit être aussi entre guillemets, formés pour mieux accueillir les jeunes générations aujourd'hui qui ne fonctionnent pas de la même manière que nous. La génération qui arrive aujourd'hui n'a plus du tout la même façon de fonctionner. Aujourd'hui, ils valorisent plus leurs loisirs que leur travail. Et je peux l'entendre parce que la vie en fait, c'est pas que le fait que tu travailles » (ED 22).*

La socialisation peut également se construire après l'entrée dans l'organisation à travers par exemple les liens qu'on peut avoir avec ses collègues de travail. Dans ce sens, il faut bien gérer les rivalités au sein de l'équipe pour garder une bonne harmonie : *« C'est ces rivalités là qu'il faut canaliser un petit peu au quotidien » (ED 29).* En effet, l'implication est déterminée par la qualité des liens dans l'équipe. Sans socialisation réussie, la personne quitte l'équipe et l'entreprise : *« L'implication du personnel, pour moi, dépend énormément de la symbiose de l'équipe. Quelqu'un qui ne rentre pas dans le moule de l'équipe, pas forcément parce qu'elle est mauvaise ou parce qu'elle est bête ou autre. Malheureusement, ça ne marche jamais vraiment correctement. On sait que ces gens-là, même s'ils font très bien leur travail, qu'ils sont sympathiques, ben ces gens-là vont nous quitter à un moment ou à un autre ou les choses vont mal se passer à un moment ou à un autre parce qu'ils sont en bordure quoi, ils sont toujours en bordure et à un moment donné, s'ils arrivent pas à s'intégrer dans l'équipe, ça ne marchera pas parce que, encore une fois, on travaille vraiment en équipe où voilà, on mange ensemble, on boit le café ensemble et où on discute de 'ben tiens, [...], ton week-end dans le Nord, ça s'est bien passé ?' et comme tout le monde est au courant, finalement bah la personne qui est un peu à l'extérieur n'est pas au courant, et du*

coup, plus le temps passe, plus elle va se retrouver extériorisée par rapport au groupe, mis à la marge. Et donc du coup, ça ne marche pas » (ED 7).

1.3.4.5. Propension à l'implication

La propension à l'implication est identifiée comme un autre modérateur du processus de la perte d'implication des salariés au travail. Elle peut s'évaluer dès le recrutement : « *Mais effectivement, alors comment les toucher ? ça commence peut-être au niveau du recrutement » (ED 3). En effet, l'entretien de recrutement permet de déceler les signaux de la propension à l'implication et à la non implication : « Il y a des gens qui viennent au rendez-vous, ils sont pas renseignés sur ce qu'on fait (...) alors que j'en ai d'autres qui vont arriver, Ils connaissent. Si je prends l'exemple de la partie la plus sensible qui est la cuisine, ils sont allés voir sur notre site, ils connaissent nos menus, ils ont regardé les plats, ils connaissent un peu nos fournisseurs, ils se sont intéressés à l'entreprise. Il y en a d'autres qui arrivent, ils viennent chercher un job. L'entreprise, ils s'en moquent totalement. C'est pas leur souci de ce qu'on fait, comment on le fait. Ils viennent chercher un salaire et des horaires, point final » (ED 4).*

Au cours des entretiens, la question de la propension à l'implication a été confirmée. Selon le directeur 19, la propension à l'implication peut être repérée au moment du recrutement par le nombre de questions posées par le candidat : « *Moi, quand t'as un collaborateur, un futur collaborateur qui pose des questions sur le poste qu'on lui propose : le nombre de couverts, le prix moyen, la saisonnalité, l'organigramme, qui il aura avec lui pour travailler et est-ce qu'il peut éventuellement parrainer des anciens collègues à lui parce qu'ils ont cette affinité de travail. Tout ça aujourd'hui démontre une certaine implication du candidat » (ED 19).*

1.3.4.6. Réponse de la direction aux signaux faibles de perte d'implication

La réponse de la direction aux signaux faibles de perte d'implication est également considérée comme un élément modérateur. Il s'agit d'une intervention rapide de la direction pour répondre à des éléments destructeurs de l'implication, évitant ainsi que celle-ci ne se perde. Cependant, la perte d'implication se subit souvent sans pouvoir être expliquée et/ou discutée, ce qui empêche la direction de prendre des mesures de prévention de la perte d'implication : « *Après des pertes d'implication, on en a eu bien sûr. Rarement on a su le pourquoi exactement, finalement » (ED 7). La direction doit donc être très attentive à tout. Les personnes sont plus directes*

aujourd'hui donc il serait plus facile d'intervenir à temps : « *Dès qu'on sent une baisse, auparavant, on le faisait, mais les gens ne le disaient pas vraiment ce qui n'allait pas, etc., parce qu'ils étaient là, il fallait être là. Là, c'est un peu plus direct, étant donné que les gens sont plus proches, de cette proximité qui fait qu'on arrive un peu plus à savoir ce qui va, va pas. [...] Donc, on est attentif à tout, tout, tout* » (ED 9).

Les salariés interviewés affirment que leurs directeurs essaient de s'adapter, répondant ainsi rapidement à leurs besoins : « *Alors j'en ai quand même pas mal, hein. Là, pour le coup, j'en ai 2 à 3 par mois parce que du coup, Monsieur [nom du directeur] que vous avez eu, essaye de ménager un petit peu par rapport à ça* » (ES 24).

Afin de trianguler les méthodes d'analyse, nous avons complété l'analyse de contenu manuelle (outillée avec NVivo) avec une analyse statistique des données textuelles qui va être présentée dans le point suivant.

2. Résultats de l'analyse statistique des données textuelles

L'analyse statistique des données textuelles que nous avons réalisée à l'aide d'IRaMuTeQ sur le corpus des entretiens retranscrits intégralement nous a permis d'avoir une première analyse statistique du corpus, suivie d'une classification descendante hiérarchique qui a ouvert la voie à une analyse détaillée des classes de discours (des mondes lexicaux), en prenant appui notamment sur les concordanciers. En complément, des analyses de spécificités ont été conduites sur certaines variables afin d'étudier les particularités discursives en fonction des modalités d'une variable choisie. Ces résultats viennent enrichir ceux obtenus à partir de l'analyse thématique manuelle effectuée dans un premier temps. Ils offrent une vue transversale de l'ensemble du corpus, sans utilisation d'une grille de codage a priori, respectant en cela les questionnements préalables soulignés par Marchand (2007, p.49) qui précise qu'un chercheur devrait « intervenir dans la définition ou la production du corpus, le choix de la méthode et de ses paramètres, et l'interprétation des résultats, mais le moins possible dans les procédures d'analyse ».

2.1. Analyse statistique et CDH

Avant de réaliser une classification descendante hiérarchique (CDH), nous avons tout d'abord utilisé des statistiques simples pour une première appréhension du corpus. Celui-ci

contient 417 915 occurrences, 14 471 formes (mots) distincts avant lemmatisation, 6 298 hapax (mots de fréquence 1). Il a été découpé en 11 939 segments de textes (ST) numérotés en continu, en suivant l'ordre des entretiens, de 1 à 34. La fin d'un entretien est nécessairement la fin d'un ST. Après lemmatisation, le nombre de formes distinctes passe à 10 316 et le nombre d'hapax à 4089.

Nous avons ensuite réalisé une première CDH, simple sur segments de texte. L'analyse donne 4 classes (mondes lexicaux) distincts formées à partir des 4 360 formes actives (mots pleins lemmatisés) de fréquence supérieure ou égale à trois (fréquence minimale pour une CDH). Les résultats sont très satisfaisants car 11 585 segments de texte sur le total de 11 939 sont classés (soit 97,03 %). En effet, pour l'interprétation de la CDH s'appuyant sur les segments de texte classés, il est important qu'une majorité d'entre eux le soient. Généralement, à partir de 70%, le taux est considéré comme satisfaisant (Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007).

Dans notre première CDH, la classe 4 se sépare en premier, elle contient uniquement le vocabulaire des questions (en majuscules), ce qui est assez courant, puis la classe 3 se sépare des classes 1 et 2, ces deux dernières étant les plus proches. La classe 3 semble évoquer le parcours de formation, tandis que les classes 1 et 2 semblent faire référence respectivement à l'implication (classe 1) et au rythme de travail (classe 2) comme le montre le dendrogramme suivant (figure 15).

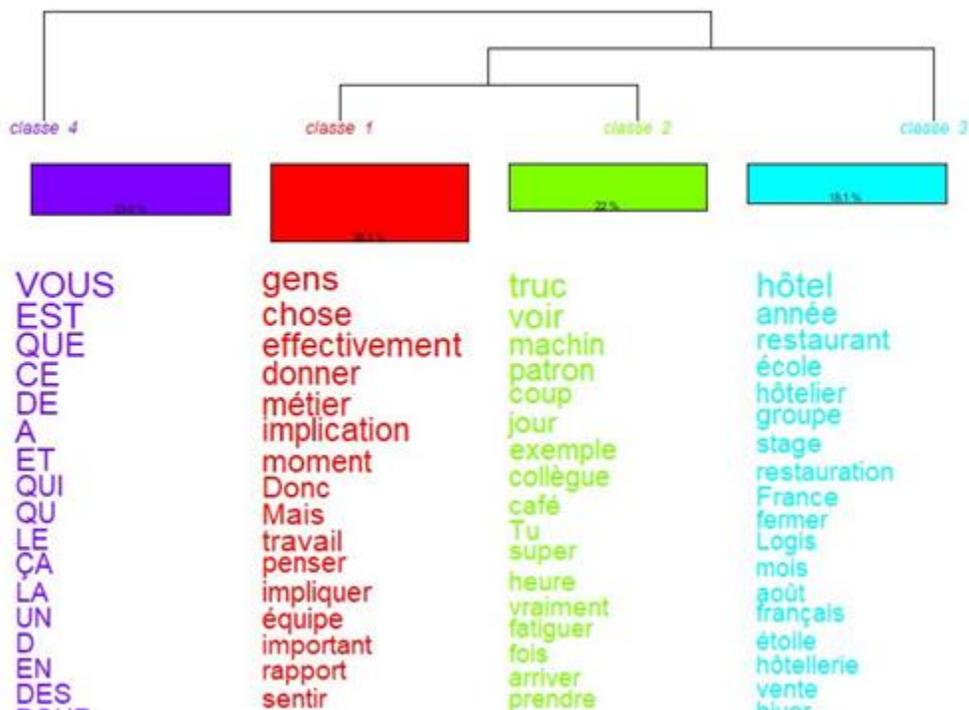


Figure 15 - Dendrogramme de la CDH sur le corpus des 34 entretiens

Afin de fonder notre interprétation uniquement sur le discours des répondants, nous avons ensuite créé automatiquement un sous-corpus en éliminant la classe 4 et en lançant une nouvelle CDH sur ce sous-corpus. C'est l'analyse de ce sous-corpus qui va être présentée ici. Cette façon de procéder permet de garder le corpus intact, avec les questions, ce qui facilite la lecture et l'interprétation des segments de texte, à la différence d'un corpus initial où toutes les questions et interventions de l'interviewer auraient été enlevées. Ce sous-corpus ainsi constitué contient 310 845 occurrences, 11 008 formes distinctes non lemmatisées (7 126 une fois lemmatisées et 2 825 hapax). La CDH porte sur 2 907 formes actives de fréquence supérieure ou égale à 3. Le dendrogramme de ce sous-corpus est présenté sur la figure 16 et l'analyse factorielle des correspondances (AFC) sur les classes sur la figure 17. L'analyse sur ce sous-corpus confirme l'existence de 3 classes (3 mondes lexicaux). Le nombre de ST classés est de 8066 sur un total de 8846, soit 91,18 %.

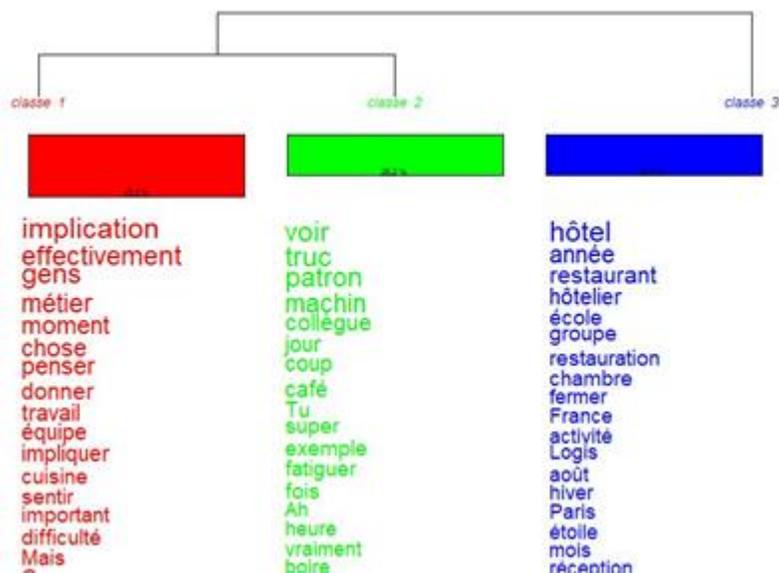


Figure 16 - Dendrogramme de la CDH sur le corpus des 34 entretiens – sous corpus sans la classe 4

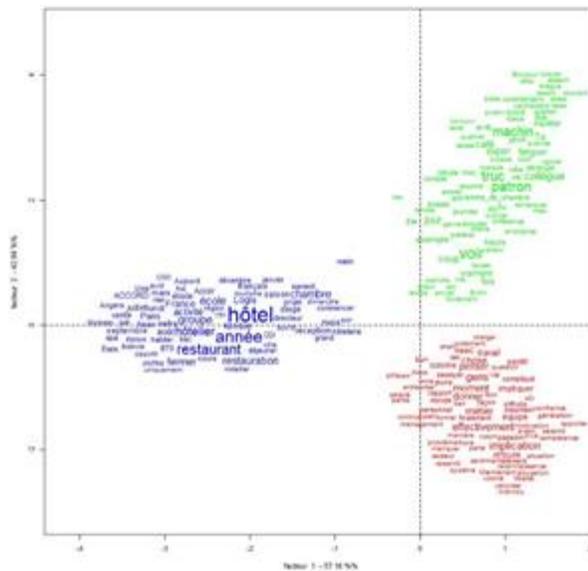


Figure 17 - AFC sur les classes – sous-corpus sans la classe 4

2.2. Analyse des classes

Afin d'interpréter chacune des trois classes, nous avons analysé minutieusement le profil de chaque classe, en particulier les concordances (expansions gauche et droite) des mots les plus significatifs de chaque classe (en fonction de leur Chi2) pour saisir le contexte dans lequel ils sont utilisés.³²

2.2.1. Classe 3 : Parcours, vécu et (dés)espoir

La **classe 3**, qui se sépare en premier, évoque en effet le parcours de formation, les différentes expériences vécues au cours de la carrière, les satisfactions et les difficultés et parfois même l'avenir. Nous proposons de l'appeler « **Parcours, vécu et (dés)espoir** ». Elle est organisée autour des mots **hôtel, année, restaurant, hôtelier, école, groupe, restauration, chambre, fermer**... Ces mots sont tous caractéristiques de la classe 3 ($p < 0,0001$). Ils sont présentés par ordre de spécificité décroissante sur le dendrogramme de la figure 16. Le degré de spécificité est aussi représenté par la taille des caractères de chaque mot.

³² Les concordanciers présentés dans l'analyse permettent d'identifier pour chaque verbatim le numéro du répondant (0018 par exemple pour l'entretien 18), la catégorie de l'hôtel (nombre d'étoiles), le type de poste, le type d'hôtel, le nombre de chambres, le nombre de salariés (DM pour données manquantes quand c'est le cas) et la note moyenne clients.

L'utilisation du mot « **hôtel** » permet d'évoquer le parcours des répondants exprimant une certaine fierté (d'avoir quelque part « réussi » en tant que Directeur, d'aimer l'hôtellerie-restauration en tant que serveur, d'avoir une implication sans limites en tant que Directeur, cette implication étant cependant parfois moins bien vécue, exprimant le côté aliénant de l'implication au travail) :

0018 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_DM *NoteC_3_7

« Et donc on m'a proposé un poste à 24 ans, directeur d'**hôtel**. Ben quand on a que CAP BEP j'ai envie de dire presque un certificat d'études, c'était plutôt honorable ».

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« C'est mon troisième établissement Voilà donc là j'ai une équipe de 17 personnes Euh donc **hôtel** restaurant spa salle de séminaire. Et puis voilà c'est déjà pas mal euh en 4 étoiles voilà ».

0033 *Categorie_3 *Poste_ExServeur *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« Ah parce ce que moi j'aime bien l'hôtellerie restauration En fait quand vous travaillez dans un **hôtel** restaurant vous allez voir beaucoup de touristes vous aller apprendre plusieurs langues, parler plusieurs langues »

0013 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« Ma femme me dit que je suis fou hein parce ce que moi je serais célibataire je serais à l'**hôtel** de 7h du matin à 23h ».

0003 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Je suis dans ma prison dorée, dans ma cage dorée parce ce que je suis obligé de rester c'est vrai pas h24 dans l'**hôtel** mais au moins h18. »

D'autres font part d'une certaine déception (par rapport au contexte des petits hôtels en France ou par rapport au management – en tant que réceptionniste – ou, en tant que Directeur, aux difficultés de recrutement (qui conduisent à fermer un établissement ou à fermer certains jours), à

l'impossibilité d'avoir deux brigades en cuisine pour améliorer les conditions de travail, à la nécessaire polyvalence demandée pour le poste de réceptionniste dans un petit hôtel :

0021 *Categorie_4 *Poste_ChefDeRecept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

*« Après je suis aussi un peu déçue dans l'hôtellerie française si je peux dire ça comme ça pour le coup c'est typique aux petits **hôtels** »*

0020 *Categorie_4 *Poste_Recept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

*« Et donc quand je suis arrivée ici du coup je me suis dit bon j'espère que ça sera pas pareil parce ce que c'est exactement, c'est un **hôtel** 4 étoiles aussi, hôtel restaurant je me suis dit j'espère que ça va pas être la même chose ». « Bah c'était la première fois qu'il gérait une équipe qu'il avait fini par acheter un château **hôtel**, ne savait pas du tout comment gérer ça. Donc je pense qu'on était l'année cobaye, nous, de son propre management ».*

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

*« Je suis propriétaire de 3 **hôtels** dont un qui est fermé faute de personnel ».*

0006 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

*« Et donc nous avons décidé de fermer le dimanche. Donc on ferme le dimanche, lundi. Et le lundi soir on restaure nos clients de l'**hôtel** mais c'est nous, ou mon mari ou moi, qui faisons le lundi soir sans le personnel ».*

0019 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_5

*« Oui ben je veux bien mais comment je fais sur mon petit **hôtel** pour faire une brigade du matin, une brigade du soir ? Quand vous faites en moyenne 20 couverts le midi et 35 le soir ? ».*

*« On ne peut pas respecter la définition de poste de réceptionniste pure traditionnelle dans un **hôtel** familial de 22 chambres ».*

Pour ceux qui sont en centre-ville, les difficultés de recrutement sont moindres (Directeur d'un hôtel Lifestyle 4 étoiles) :

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« On n'a pas de difficulté majeure à recruter parce ce que on est en plein centre-ville, on est un *hôtel* qui est joli ».

Enfin, certains expriment aussi les projets futurs qu'ils envisagent (créer son propre restaurant pour un Assistant de Direction) :

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« J'ai un autre projet aussi mais ça on verra Mais il se passe plus sur la restauration [projet de création de son propre restaurant]. Mais voilà donc au départ en tout cas c'était vraiment d'avoir une direction d'*hôtel* ».

Les concordanciers des autres mots très significatifs de la classe 3 confirment l'interprétation de la classe. Ainsi, le mot « **année** » est associé là encore au parcours, aux difficultés, aux projets :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Et ensuite ça fait bientôt 10 ans cette *année* en 2022 qu'on a repris un hôtel donc [...] de 23 chambres ».

0019 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_5

« On vient de passer 2 *années* Covid pour rester debout j'ai emprunté 250 000 que je vais devoir rembourser pendant les 4 prochaines *années*, 250 000 ! ».

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3 *LabelCV_Oui

« J'ai vécu ça [dureté du management en cuisine] mais en même temps pour tenir 3 macarons Michelin pendant des *années* il faut ça. Mais moi je me suis toujours dit que le jour où je serai manager je ferai différemment »

« Je me forme, je sacrifie beaucoup de choses, j'entends pas de vacances pendant des *années* »

**0005 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10
*NoteC_4_0**

« Je pense que l'*année* prochaine sur le recrutement de la future alternante effectivement je pense qu'on lui proposera en tout cas une petite prime mensuelle pour pouvoir se loger ».

**0014 *Categorie_4 *Poste_ChefDePartie *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10
*NoteC_4_0**

« J'aimerais bien ouvrir un restaurant d'ici une dizaine d'*années* ».

**0031 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20
*Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4**

« Et donc peut-être que je resterai à ça mais en tout cas que ça soit en juin de l'*année* prochaine ou en septembre de l'*année* prochaine je pense que je partirai ».

« J'estime que 2 ans dans une entreprise c'est suffisant si on veut entre guillemets évoluer et connaître d'autres choses »

Il en est de même pour les concordanciers des mots « *restaurant* », « *hôtelier* », « *école* », « *groupe* », « *restauration* », « *chambre* » ... autant de mots ultra significatifs de la classe 3 ($p < 0,0001$) et qui font référence au parcours, au vécu, aux difficultés ou aux espoirs :

**0029 *Categorie_2 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10
*NoteC_4_4**

« J'ai demandé à mes parents de faire l'école *hôtelière* mais ils m'ont demandé d'aller en général [filière générale] pour passer un bac parce que pour eux c'était la voie la plus classique donc ils m'ont interdit l'école *hôtelière* en sortie de troisième ».

**0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30
*NoteC_4_2**

« Donc si vous voulez quand vous êtes dans une **école** hôtelière, vous faites un BTS, vous savez parfaitement à quoi vous vous engagez et donc a contrario aujourd'hui on a l'impression que les gens ne savaient pas quoi ».

0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_3

« Par chez nous après 9h du soir vous ne trouvez plus un **restaurant** qui vous accepte. Nous on a volontairement arrêté de prendre des clients après 20h30 depuis maintenant 5 ou 6 ans ».

0009 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Et c'est pas le client, c'est plus le client [c'est le salarié] qui va donner le tempo ou alors il va y avoir vraiment 2 niveaux de **restauration** le très très haut de gamme et le très bas de gamme » [en raison des difficultés de recrutement].

La polyvalence s'impose pour les réceptionnistes dans les hôtels de petite taille, elle est présentée comme un avantage côté Direction :

0003 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Alors que travailler en réception dans un hôtel du **groupe** Accor vous allez faire quoi, je sais pas, on va vous dire touche pas à ci touche pas à ça, tu donnes les clés, tu vois s'il y a un problème » [défense de l'intérêt de la polyvalence des réceptionnistes dans les petits hôtels].

Mais cette polyvalence n'est pas toujours bien vécue côté salarié :

0021 *Categorie_4 *Poste_ChefDeRecept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« C'était un hôtel avec 60 **chambres** et il fallait quand même aider à faire les **chambres** et contrôler les **chambres**. Et ça j'avoue déjà ça m'avait un peu surprise on va dire ».

« Limite j'aurais commencé femme de chambre j'aurais fini gouvernante où je devrais faire des **chambres** pourquoi pas, mais dans l'autre sens, oui j'ai eu du mal ».

Ce qui est confirmé par certains directeurs :

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Si on demande d'aller vérifier les *chambres*, si on leur demande d'emmener des gens au spa et ben ça les embête ».

Dans l'autre sens (polyvalence des femmes de chambre), l'expérience est positive :

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Voilà donc du petit déjeuner, un peu au SPA, un peu la salle de séminaire, préparer les salles de séminaires, c'est des femmes de *chambre* qui le font »

« Elles tournent de temps en temps au lieu d'être tout le temps à nettoyer des *chambres* ».

Parfois, le directeur donne l'exemple en étant lui-même polyvalent :

0013 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« Et bien que ce soit moi, que ce soit mon adjointe, on a tous fait l'été dernier des *chambres* avec elles [les femmes de chambre] ».

Des solutions sont parfois trouvées pour donner un jour de congé :

0023 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« On les bloque les *chambres* parce que on en a 65 *chambres* donc on bloque pour qu'elles [les femmes de chambre] les fassent le lundi » [solution pour donner un jour de repos au personnel le dimanche quand le nombre de chambres le permet].

Enfin, la problématique de l'âge s'invite quand l'avenir est évoqué :

0034 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« Mais c'est juste que je veux pas bosser jusqu'à mes 60 ans dans un *restaurant*, que ça soit n'importe quel type de *restaurant* ».

2.2.2. Classe 2 : Travail, rythmes et conséquences

La **classe 2** est organisée autour des mots « voir », « truc », « patron », « machin », « collègue », « jour » ... L'analyse des concordanciers des mots les plus significatifs de cette classe (au seuil de 0,0001) confirme qu'elle fait référence aux rythmes du travail. Nous l'intitulons « **Travail, rythmes et conséquences** ».

Le mot « voir » est utilisé, en dehors des tics de langage (« vous voyez »), pour témoigner de situations difficiles observées, de l'effet du chômage partiel durant la crise sanitaire ou encore des contraintes du rythme qui fait manquer des événements importants de la vie personnelle :

0017 *Categorie_3 *Poste_ServeurEnExtra *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Moi j'ai vu une jeune fille il y a pas très longtemps avant la fin de l'année qui s'est fait embêter qui pleurait, qui pleurait, qui pleurait quoi ».

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Elle a vu certaines de ses collègues être payées sans rien faire en restant à la maison ».

0018 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_DM *NoteC_3_7

« Okay j'ai accepté de pas voir ma famille c'est vrai j'ai pas vu le mariage de mon frère c'est vrai c'est à peine si j'ai vu le décès de mon papa donc ça a eu cet inconvénient-là ».

0021 *Categorie_4 *Poste_ChefDeRecept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Du coup on voit moins nos amis du fait que du coup nous on se trouve en décalage par rapport à eux du fait qu'on est toujours dans l'hôtellerie ».

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« Je les [ma femme et ma fille] vois très peu du coup dans la journée [...] je les vois pas le matin et le soir j'arrive c'est tard ».

0028 *Categorie_3 *Poste_ChefDePartie *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Là où c'est dérangeant ça peut être dans la vie personnelle quoi pour ma copine qui me voit pas souvent souvent ».

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Donc moi je la vois plus elle que ma femme. Donc ce côté-là il est difficile. Des fois c'est en ça que des décisions sont dures à prendre ».

Un rythme qui a des conséquences en termes de santé, comme l'explique ce même répondant (n°26), même s'il n'évoque pas sa situation personnelle mais celle des jeunes amenés à travailler avec lui, comme si les jeunes générations ne supportent plus ce que sa propre génération a enduré et endure encore :

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Aujourd'hui beaucoup de gamins sont sous médicaments. C'est tragique ce que je dis mais je vous jure que c'est vrai. Beaucoup de gamins ont des trucs. J'ai jamais vu ça de ma vie moi ».

Le mot « voir » est aussi employé pour se projeter dans l'avenir, en lien avec le rythme intensif de travail, difficile à supporter à long terme :

0034 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« C'est à dire que par exemple je me vois pas faire ça toute ma vie du tout ».

Ce qui n'empêche pas cette même personne (n°34) de témoigner en attendant des efforts qu'elle fait pour « rendre » à ses patrons qu'elle juge très sympathiques :

0034 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4 *LabelCV_Non

« *Parce que je sais que les patrons sont super sympas avec nous et j'ai pas envie qu'ils arrivent et qu'ils **voient** par exemple que la vaisselle n'a pas été faite que genre j'ai pas fait du tout les frigos* ».

Cette conjugaison d'une volonté de faire des efforts au profit de l'organisation tout en ne désirant pas y rester remet en question la définition initiale de l'implication affective de Mowday *et al.* (1982) qui englobait la dimension « intention de rester » et nous conforte dans le choix de la définition de l'implication de Klein *et al.* (2012) qui permet de bien distinguer l'implication, ou sa perte, de ses conséquences attitudinales ou comportementales. Les personnes encore impliquées, ou même celles qui ne le sont pas ou plus vis-à-vis d'une cible peuvent conserver une forme de conscience professionnelle jusqu'au bout vis-à-vis de la même cible ou d'une autre cible, même si elles souhaitent partir :

0011 *Categorie_3 *Poste_FemmeDeCh *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« *Ben grâce à eux je peux dire que j'aime ce métier-là. Mais sinon c'est pas mon **truc** franchement [...] c'est pas mon **truc** mais c'est grâce à mes patrons que je suis encore là* ».

0011 *Categorie_3 *Poste_FemmeDeCh *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« *Quand je **vois** quelque chose qui est pas bien par exemple dans les chambres que je le dis au patron qu'il le fait pas, le lendemain je viens* ».

« *je **vois** que c'est pas fait je redescends, je dis Monsieur je vous ai dit de faire ça, vous l'avez pas fait* »

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0 *LabelCV_Non

« *Je **vois** un papier par terre je le ramasse parce que j'ai pas envie que le client derrière il **voit** qu'on a laissé trainer par terre un papier* »

« *C'est vraiment un réflexe je **vois** un client je souris. J'imagine pas ne pas sourire à un client, mais moins qu'avant* »

Les concordanciers des autres mots très caractéristiques de la classe 2 (« **truc** », « **patron** », « **machin** », « **collègue** », « **jour** »...) confirment l'interprétation de cette classe et ainsi l'appellation choisie (« Travail, rythmes et conséquences ») :

0032 *Categorie_3 *Poste_ExServeuseChefDeRang *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« *Et du coup j'ai fait ok c'est le **truc** de trop, que des mauvaises expériences, alors je repars vachement plus loin. Du coup je suis partie en saison en Savoie, en Haute Savoie* ».

0027 *Categorie_3 *Poste_ChefPâtissière *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3 *LabelCV_Oui

« *Je pense que je pourrais peut-être faire un peu plus d'efforts sur certains **trucs** mais que à un moment bah non je suis payée 1500 par mois avec trop de stress pour les 1500 par mois, donc non* ».

0031 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« *Je suis à fond dans le **truc** mais quand je suis partie je coupe parce que je pense que sinon tout simplement c'est pas sain* ».

0029 *Categorie_2 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« *On a compris qu'aujourd'hui c'est plus le patron qui fait la loi c'est l'employé qui fait la loi. Grosso modo si on l'emmerde si les **trucs** les machins les **trucs** il ne reste pas.* »

La qualité de la relation avec les « patrons » compte beaucoup pour supporter le rythme de travail, comme le soulignent les deux extraits ci-après (femme de chambre -entretien n°30- de l'établissement « O » et Réceptionniste Barmaid -entretien n°34- de ce même établissement) :

0030 *Categorie_2 *Poste_FemmeDeCh *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« Je prends un café on discute avec le **patron**. Ce matin c'était on discute du travail, ce qui est à faire, voilà. Mais ça se passe c'est comme ça, c'est ça qui me fait lever tous les matins ».

« Si le **patron** il voit qu'on a beaucoup de boulot il vient nous aider ».

0034 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« Et du coup je venais ici mais je me sentais moins impliquée. J'étais fatiguée et donc moi je venais ici parce qu'il fallait que je vienne ici, que je bosse et de toute façon j'allais pas planter mes **patrons** même si c'était trop dur tu vois ».

Les contraintes du rythme de travail ressortent également dans les concordanciers des autres mots très caractéristiques de la classe 2, exprimées aussi bien par les directeurs que les salariés :

0021 *Categorie_4 *Poste_ChefDeRecept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Il y a des jours forcément on est pris à la gorge, les clients sont devant nous, on va pas leur dire je débauche à 16h, on verra, voyez ça avec mes **collègues** ».

0014 *Categorie_4 *Poste_ChefDePartie *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_0

« C'est aussi dur. On n'a pas forcément 2 **jours** consécutifs. Ça peut être un **jour** et demi par-là parfois ça peut être 2 **jours** c'est pas toujours non plus les mêmes **jours** de repos ça change aussi ».

0015 *Categorie_4 *Poste_ChefDePartie *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Alors j'ai discuté aussi avec le chef pour pouvoir avoir euh un peu plus de **jours** de repos et voilà on était sur du 50 à 60 h semaines [...] Sur 5 à 6 **jours** travaillés ».

« Il a essayé de remanier un peu les choses et c'est vrai qu'aujourd'hui il y a quand même plus de **jours** de repos »

0003 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Alors il faut aussi effectivement, pardon j'ai oublié, aimer travailler tous les jours les weekend les *machins* et compagnie ».

Ce rythme rend nécessaire de pouvoir décompresser :

0020 *Categorie_4 *Poste_Recept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Ah oui sincèrement euh j'ai certains *collègues* qui sont devenus des amis. Donc quand surtout on fait de très gros services le soir souvent bah on va tous décompresser autour d'une bonne petite bière ».

L'importance du rythme dans ces professions a créé un immense contraste lors du confinement et a donné du temps pour réfléchir :

0032 *Categorie_3 *Poste_ExServeuseChefDeRang *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« C'est juste qu'un *jour* j'ai eu du temps grâce au confinement je me suis dit qu'est-ce que je peux faire ? ».

Ce rythme n'est pas toujours tenable sur le long terme, ce qui est intégré par ce directeur de l'établissement B (entretien n°1) qui évoque sa femme de chambre (entretien n°11) :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Ça n'empêche qu'elle est impliquée dans ce qu'elle fait. Un *jour* elle partira. Bon pour moi ça va être dur parce que je me repose beaucoup sur elle ».

2.2.3. Classe 1 : Cibles, implication et perte

La **classe 1** traite de l'implication au travail. Les mots les plus caractéristiques de la classe sont : **implication, effectivement, gens, métier, moment, chose, penser, donner, travail, équipe, impliquer** (tous significatifs au seuil de 0,0001). C'est la plus importante en pourcentage de segments classés (43,54% - les deux autres classes étant équivalentes, avec un peu plus de 28%

des segments classés pour chacune). Après examen des concordanciers, nous pouvons lui donner l'appellation suivante : « **Cibles, implication et perte** ». Cette classe nous permet d'identifier des éléments en lien avec les antécédents de la perte d'implication, les conséquences qui en découlent, ainsi que des éléments modérateurs du processus de perte d'implication.

2.2.3.1. Antécédents de la perte d'implication

La crise sanitaire semble avoir été un simple déclencheur, qui a poussé des salariés à réfléchir mais n'a pas abîmé l'implication de ceux pour lesquels c'était un lien important qui les reliait à leur univers de travail :

**0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM
*NoteC_4_3**

*« J'ai pas le sentiment qu'on ait une perte **d'implication** à cause du Covid. Au contraire ça a fait ressortir les travers de chacun c'est à dire que la personne qui était finalement peu impliquée l'était finalement encore moins ».*

Et finalement, certains directeurs préfèrent que seuls ceux qui étaient impliqués soient restés :

**0009 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20
*NoteC_4_4**

*« heureusement ils sont partis. Donc là on est plutôt en phase avec les **gens** qui... les personnes qui restent. Mais par contre ils sont devenus très très peu, donc trop trop peu ».*

*« ... étant donné qu'ils étaient parasités par des **gens** qui étaient pas professionnels c'était compliqué de faire avancer l'équipe ».*

Toutefois, cette crise a pu faire évoluer les attentes, notamment eu égard aux horaires, plus largement évoqués que la rémunération :

**0020 *Categorie_4 *Poste_Recept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30
*NoteC_4_4 *LabelCV_Non**

« Mais je pense que les **gens** se sont habitués à ne plus avoir ces horaires fastidieux parce que il faut quand même l'admettre dans la restauration et l'hôtellerie c'est compliqué niveau horaire ».

0018 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_DM *NoteC_3_7

« Je pense que de façon globale elle n'a pas arrangé les choses. Je pense que la crise du Covid a fait goûter aux **gens** une sorte de confort de vie ».

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« les **gens** se détournent de leur métier pour plus de satisfaction à rester chez eux ou parce que on leur... je pense on leur a ouvert les yeux aussi. Le Covid a ouvert les yeux à tout le monde hein ».

Pour certains salariés, le confinement a été plutôt bien vécu compte tenu de la dimension aliénante de l'implication, cela a constitué un moment de respiration :

0032 *Categorie_3 *Poste_ExServeuseChefDeRang *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2 *LabelCV_Non

« Et vraiment je pense qu'il y a beaucoup de **gens** qui ont mal vécu leur confinement. Moi ça a été les meilleures vacances de ma vie. Vraiment j'ai respiré quoi ».

Compte tenu de l'importance de la cible « Directeur / Responsable » évoquée ultérieurement, la perte d'implication peut résulter d'un manque de confiance de ce responsable :

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« On a eu une perte d'**d'implication** d'un [serveur] et d'ailleurs on a été vigilants [...] parce que son responsable d'une certaine manière lui faisait pas confiance ».

Les comportements abusifs en termes de management constituent également un antécédent de la perte d'implication :

0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_3

« ...on a **effectivement** abusé dans nos métiers pendant beaucoup beaucoup trop longtemps. On s'est payé la tête des salariés et on a abusé du personnel pendant trop longtemps ça c'est sûr ».

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« Mais je pense que nos pères n'ont pas été toujours très cool avec les **gens** qu'ils ont employés et ça a aussi permis la dégradation du climat entre notre métier et les jeunes quoi, notamment les parents ».

0017 *Categorie_3 *Poste_ServeurEnExtra *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Si vous criez dessus en permanence, je pense pas... enfin pour moi j'ai toujours dit [...] c'est pas comme ça qu'on arrive à tirer les **gens** vers le haut quoi ».

La perte d'implication peut aussi être liée à un manque d'évolution professionnelle :

0003 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« c'est à dire **effectivement** le type qui va rester serveur ou réceptionniste pendant 20 ans je comprends qu'il veuille se tirer une balle, ça je le comprends ».

0016 *Categorie_4 *Poste_AssMaitreDhotel *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Donc euh pour voir autre chose, prendre de l'expérience, euh voir différentes façons de travailler dans différentes entreprises et puis peut-être on se lasse au bout d'un **moment**, enfin de faire euh parce que c'est répétitif en fait tout le temps la même chose, tous les jours ».

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« ...à un **moment** donné quand ils sont dans une entreprise et qu'ils s'aperçoivent qu'ils apprennent rien... parce que c'est des gens qui sont avides de connaissances ».

0025 *Categorie_2 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_Inf10 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_0

« C'est de les intégrer complètement dans la vie de la cuisine dès le début. En fait il s'agit pas de les mettre à la plonge voilà, en plus systématiquement, parce que ça au bout d'un **moment** ça démotive les gamins ».

La perte d'implication peut aussi être liée à un manque d'entente avec l'équipe :

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Je l'ai pas retenue hein. Des fois ouais on peut retenir les **gens** [...]. En plus elle est partie parce que elle s'entendait pas plus que ça avec les autres de l'équipe ».

Les raisons de la perte d'implication (qui peut aller jusqu'au départ) sont en fait nombreuses :

0023 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« Les **gens** qui démissionnent aujourd'hui c'est les **gens** qui se sentent pas bien dans l'équipe soit parce que ils ont envie de changer leur manière de vivre aussi parce que dans l'hôtellerie restauration bah on travaille le weekend ».

0012 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_1

« Il y a des critères également géographiques, c'est à dire que quelqu'un qui a beaucoup de trajet qu'il le veuille ou non à un **moment** donné ça rentre...c'est un peu un conflit qui peut advenir si la moindre petite chose ne va pas »

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« J'aime bien le contact avec le client mais si je suis parti à un **moment** donné dans la formation c'est que à un **moment** donné le contact client aussi est très pesant très lourd à gérer et très stressant ».

0032 *Categorie_3 *Poste_ExServeuseChefDeRang *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« je suis partie, j'avais envie de quitter ma ville de toute façon à un **moment** donné, j'avais envie de quitter ma ville et voir un peu d'autres choses et ça s'est fait à ce **moment** là ».

0017 *Categorie_3 *Poste_ServeurEnExtra *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« mais oui je voudrais bien trouver ouais trouver autre **chose** peut-être plus... qui serait moins dur quoi ».

« J'ai envie d'avoir quelque **chose** de moins physique, voilà c'est moins physique, qui soit intéressant et moins physique ».

« Après il faut trouver l'employeur qui va vouloir vous prendre à 66 ans, vous trouvez plus personne ».

0002 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_4

« Et des fois pour des questions salariales, pour des questions d'organisation de vie de travail ou de **choses** comme ça j'ai perdu des collaborateurs ».

Enfin, parmi les raisons qui mènent les salariés à quitter leur travail, certaines, liées à la vie personnelle, échappent au contrôle de la Direction. Des salariés peuvent quitter leur travail tout en gardant leur lien affectif avec celui-ci. Il ne peut pas s'agir d'une perte d'implication au sens de Klein *et al.* (2017) :

0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_3

« A part les facteurs externes de modifications de l'environnement, où là [...]. On a eu le cas de **gens** qui ont divorcé, de **gens** qui ont déménagé, où là... ».

2.2.3.2. Conséquences de la perte d'implication

La perte d'implication entraîne quelques comportements contre-productifs. Toutefois, ils sont rarement évoqués (se mettre en colère contre ses équipes, faire un planning à son avantage...).

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Sa perte d'**implication** c'est qu'il se mettait en colère contre ses équipes [le Chef cuisinier] pour un oui pour un non alors que c'était pas du tout [le cas] pendant des années puisqu'il était avec nous depuis 2007 ».

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« Les moments où on s'aperçoit [...] qu'elle était en manque d'**implication** si vous voulez c'est ben c'est le fait déjà de faire des plannings qui sont plus à son avantage qu'à l'avantage de ses collègues ».

« Et quand vous faites un planning où vous vous arrangez bien pour pas être là le samedi le dimanche pour pas être là le soir... ».

Mais les comportements citoyens sont souvent maintenus jusqu'au bout, malgré la décision déjà prise de partir :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Enfin elle m'avait prévenu c'était sympa. Vous voyez l'**implication** elle va jusque-là. C'est à dire par honnêteté morale on en parlait au début elle m'a dit attention je vais partir ».

2.2.3.3. Modérateurs

Quelques éléments modérateurs du processus de la perte d'implication des salariés au travail ont été également identifiés, parmi lesquels, nous pouvons noter les cibles préalables de l'implication, les différents types de liens psychologiques et leur articulation et la socialisation avant l'entrée à l'organisation.

2.2.3.3.1. Cibles préalables de l'implication

Les Directeurs se considèrent eux-même comme une cible d'implication de leurs salariés, plus que l'organisation (l'hôtel), une cible pourtant beaucoup plus étudiée dans la littérature alors qu'elle a un caractère distal et plus désincarné :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« C'est compliqué mais je considère que ma personnalité fait partie intrinsèque de cette **implication** et ce n'est pas tant l'hôtel en lui-même c'est vraiment moi ce que je transmets comme message surtout dans une petite équipe comme la nôtre ».

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Et puis après l'**implication** doit se faire aussi au niveau de moi, enfin nous, des employeurs ».

Du côté des salariés, cette cible « directeur(s) » est également évoquée :

0030 *Categorie_2 *Poste_FemmeDeCh *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« Ils sont conciliants, ils sont humains. Parce que si on a trop de **travail**, ils viennent nous aider. On tombe malade, ils appellent pour avoir de nos nouvelles, est ce que ça va... »

« Et malheureusement on trouve plus ça dans le secteur du **travail**. Le moindre souci, que ce soit dans ma famille ou quoi que ce soit, je leur en parle, on arrive toujours à trouver un compromis ».

Une assistante de Direction confirme l'importance pour elle de la cible « directeur » et évoque aussi la cible client (plus rarement évoquée dans le corpus) :

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« Les 2 choses plus importantes, ça reste le fait que Monsieur [nom du directeur] soit satisfait de la façon dont on va gérer l'hôtel et que les clients soient satisfaits. L'**implication** elle est là ».

Plus largement, les responsables de service, sont une cible proximale importante, comme l'affirment ces directeurs :

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« cette **implication**, vas-y, du genre le chef s'en va vous avez tout le reste de l'équipe qui s'écroule ».

« C'est valable pour la salle c'est valable pour la réception et on voit une **implication** pour le responsable du service ».

0012 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_1

« Et l'**implication** peut être différente si c'est pas un choix. Alors après y a la relation dans le domaine dans lequel ils exercent la relation avec leur hiérarchie ou le responsable ».

0008 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_4

« Mais je **pense** qu'elles sont... oui elles sont liées avec leur responsable ».

L'équipe au sens large, est également perçue comme une cible importante par les directeurs comme par les salariés :

0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_3

« Maintenant effectivement l'**implication** du personnel pour moi dépend énormément de la symbiose de l'équipe ».

0011 *Categorie_3 *Poste_FemmeDeCh *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Et sinon oui j'aime bien moi travailler avec mes collègues. Il y a toujours l'entente [...] toujours un **travail** d'équipe ».

0015 *Categorie_4 *Poste_ChefDePartie *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Après avec les collègues, ils sont pour la plupart beaucoup plus jeunes que moi. Donc on a des relations euh amicales au **travail** ».

0034 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« Je me sens impliquée dans bah tout simplement l'**équipe** en général, parce que bah tous les 4, on est, enfin je sais pas, je trouve qu'on est une bonne **équipe** ».

L'activité de travail, plus largement le métier est une cible obligée dans ce secteur :

**0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM
*NoteC_4_3**

« Nous on a un métier d'**implication**, de sentiments. Donc effectivement si je n'aime pas ce que je fais, je ne vais pas être capable de sourire au client ».

0006 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Alors voilà il faut réorganiser peut-être ce **métier** là un petit peu mais je pense que le **métier** de serveur est aussi un **métier** passion, un **métier** de dévouement »

0012 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_1

« Donc quand on parle d'**implication** bah les gens peuvent être beaucoup plus impliqués s'ils aiment ce qu'ils font déjà à la base. C'est à dire c'est un choix de leur part, s'ils ont choisi le métier dans lequel ils exercent ».

**0016 *Categorie_4 *Poste_AssMaitreDhotel *Type_Charme *NbCh_41A100
*Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4**

« Faut être passionné pour faire ce **métier** et bien le vivre. Parce que il y a ceux qui s'en foutent complètement »

**0014 *Categorie_4 *Poste_ChefDePartie *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10
*NoteC_4_0**

« Alors moi je dirais que je suis impliquée dans mon travail [...] Ça veut dire que moi je mets différentes tâches sur mon **implication** et sur ma motivation, notamment sur le fait de chercher de nouveaux produits ».

L'implication vis-à-vis de l'activité de travail, du métier, est plus facile à obtenir en cuisine :

0022 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Alors en restaurant, en cuisine, c'est des passionnés, donc [...] ils ont pas de problème d'**implication** parce que c'est un métier de passion ».

0028 *Categorie_3 *Poste_ChefDePartie *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Et ben moi le **travail** du coup c'est ça [...] je dirais que moi c'est pour retrouver la cuisine quoi. C'est parce que quand j'y suis pas, bah mine de rien ça me manque ».

Il faut que les personnes soient fières d'exercer leur métier. Ce Chef (entretien n°26) critique les restaurants qui fonctionnent avec des produits sous-vides ou congelés qui ne permettent pas d'impliquer les jeunes alors que de son côté il travaille avec de beaux produits :

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Donc là comment vous voulez demander à un gamin d'être impliqué ? Y a rien. Il a pas à être impliqué en fait. Y a rien. Quelle **implication** avoir dans quelque chose qui a pas d'avenir ? ».

Le client est évoqué comme cible, plus rarement toutefois comme indiqué précédemment :

0020 *Categorie_4 *Poste_Recept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4

« Mais moi c'est surtout ça qui me motive. Voilà c'est la relation client ».

Enfin, l'organisation (le lieu, l'hôtel) est également rarement évoquée :

0021 *Categorie_4 *Poste_ChefDeRecept *Type_Charme *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_4 *LabelCV_Non

« Par exemple si je pars de... j'irai pas travailler là-bas hein, ça **donne** pas envie. Donc forcément c'est agréable de travailler dans un endroit qui est rénové constamment ».

En fait, le lien d'implication se focalise simultanément sur plusieurs cibles :

0006 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_2

« Donc il y a eu cet attachement à moi d'abord et après au métier **effectivement** ...mais les deux étaient nécessaires **effectivement** ».

2.2.3.3.2. Les différents types de liens psychologiques et leur articulation

Comme nous l'avons noté dans le cadre de l'analyse thématique manuelle, nous essayons non seulement d'identifier les différentes façons de définir le lien d'implication selon les personnes interviewées, mais également d'étudier l'articulation qui peut avoir lieu entre les différents types de liens psychologiques existants.

2.2.3.3.2.1. Définition de l'implication au travail

L'implication, qui est un construit, se manifeste par des comportements citoyens :

0024 *Categorie_3 *Poste_AssDeDir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_0

« je vais trouver juste même quelques miettes quelque part, c'est pas parce que c'est pas mon travail que c'est pas à moi de le faire. Je pense que l'**implication** en fait elle est là ».

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« je veux dire l'**implication** elle est obligatoirement...là où il y a une différence entre ceux qui sortent du boulot et qui n'y sont plus et ceux qui vont continuer à bûcher en dehors du boulot ».

Ce même Chef (entretien n°26) témoigne de sa propre implication par un comportement citoyen (dimension « self development » de l'OCB) :

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Donc ma légitimité je l'ai toujours trouvée par le travail et donc par l'**implication** personnelle. J'ai travaillé des nuits entières, des nuits entières sur des cartes, des nuits entières sur des listes ».

L'implication dans l'activité de travail de ce chef (entretien n°26, établissement « M ») est confirmée par son directeur (entretien n°4, établissement « M ») :

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Et par contre donc euh **effectivement** je reviens sur votre question c'est le chef qui va donner le ton de la passion [...]. Il se trouve qu'on a un chef qui est passionné ».

Malgré sa force, le lien d'implication est un lien relativement fragile : une forme de « faiblesse/fragilité des liens forts », à l'inverse de la formule de Granovetter (1973) :

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Et effectivement dans la mesure où ils sont à fleur de peau bah...l'**implication** ça va forcément [être] plus fragile. Des fois il suffit de pas grand chose pour qu'il y ait un décrochage ».

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Voilà ça c'est important aussi de respecter les **gens**. Et vous avez aussi des **gens** qui sont maintenant très sensibles pour un oui pour un non ».

0027 *Categorie_3 *Poste_ChefPâtissière *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Et puis on apprend vraiment bien que sur le tas. Donc je me suis accrochée. Et ouais je pense que au bout de deux mois [...] mon **implication** elle a failli lâcher ».

2.2.3.3.2.2. La coexistence de différents liens

Le lien d'implication co-existe avec un lien instrumental :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« L'argent c'est le moteur quand même à la base. C'est à dire que les **gens** viennent travailler pas toujours pour le plaisir, surtout pour certaines tâches »

L'extrait ci-dessous (entretien n°13), qui fait référence au lien instrumental, souligne aussi le caractère volontaire du lien d'implication, inscrit dans sa définition (Klein *et al.*, 2012) :

0013 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_LifeS *NbCh_Sup100 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_2

« L'**implication** au travail c'est de venir sur son lieu de travail avec une envie... On sait très bien qu'on vient tous pour avoir un salaire à la fin du mois, c'est vrai pour moi, c'est vrai pour tout le monde ».

2.2.3.3.2.3. *Changement de nature du lien d'implication*

La perte d'implication peut se traduire par une transformation de la nature du lien, qui perd son caractère affectif pour devenir instrumental :

0031 *Categorie_2 *Poste_RéceptionnisteBarmaid *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_4

« mais c'est vraiment l'**implication** avant était beaucoup plus émotionnelle et maintenant je me suis totalement détachée du point de vue émotionnel ».

2.2.3.3.2.4. *Une perte d'implication parfois réparable*

La perte d'implication est réparable, à condition d'y être attentif :

0001 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_3

« Pour pouvoir répondre correctement à un manque d'**implication** justement c'est bien d'avoir l'info. La chasse à l'information est importante, comment ça va chez vous etc... ».

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2 *LabelCV_Non

« On a rediscuté avec lui, on a eu des entretiens, on lui a amené des choses aussi. Et là **effectivement** il est reboosté ».

Cette « chasse à l'information » est parfois facilitée par une franchise post-crise sanitaire plus importante :

0009 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Classique *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_4

« Il y a plus de franchise, donc on arrive à, par rapport aux éléments déclencheurs, on arrive à rectifier le tir plus facilement parce que c'est des **gens** qui sont plus francs ».

« les **gens** sentent que tout le monde va dans la même direction donc il y a une facilité d'expression qui s'est accrue par rapport à l'avant Covid ».

Mais l'explication de la perte d'implication, à la différence de l'implication, échappe parfois aux directeurs :

0007 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_11A20 *Nbsalar_DM *NoteC_4_3

« Après, des pertes d'**implication** on en a eu bien sûr. Rarement on a su le pourquoi exactement finalement. Autant le pourquoi de l'**implication** on arrive à le savoir ou du moins à avoir une idée du pourquoi...Autant la perte d'implication on a beaucoup de mal à le savoir ».

« Peut-être aussi parce que du coup c'est des **gens** avec qui on n'a pas de lien affectif quelque part je dirais ».

« Si on n'arrive pas à ressentir les **gens** c'est compliqué de bah de voilà de ressentir le pourquoi ».

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« D'un jour à l'autre tout le monde est parti, on a même pas su pourquoi. Et puis bon ça fait de la peine parce que malgré tout c'est des **gens** pour lesquels on s'était nous aussi investis un peu paternellement hein ».

2.2.3.3.2.5. La perte d'implication, une simple étape dans un processus dynamique ?

Le départ est parfois souhaitable/souhaité ce qui met l'accent sur le caractère dynamique du lien d'implication, qui peut s'éteindre pour renaître ailleurs :

0004 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Donc c'est des gens qu'on invite à partir à un **moment** donné pour justement qu'il n'y ait pas cette lassitude qui s'installe en leur disant mais chez nous t'as appris tout ce que tu pouvais apprendre »

0026 *Categorie_3 *Poste_ChefDeCuisine *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_11A20 *NoteC_4_3

« Moi j'ai plein de gens que j'ai fait partir, des gens où je dis à un **moment** donné tu dois prendre ma place, tu dois être chef, tu dois être chef ailleurs ».

0019 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_Charme *NbCh_21A40 *Nbsalar_21A30 *NoteC_4_5

« Enfin j'ai eu 4 chefs de cuisine en 18 ans. Les 4 se sont installés donc je suis plutôt content. Ça veut dire que bon ils apprennent des **choses** de notre entreprise et ça leur permet de s'installer ».

2.2.3.3.3. Autres modérateurs

La problématique du logement ou le lieu d'implantation d'un établissement peut compliquer la construction même d'un lien d'implication, comme l'explique ce Directeur d'un établissement classique pourtant rénové :

0005 *Categorie_4 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_21A40 *Nbsalar_Inf10 *NoteC_4_0

« Alors bon je pense qu'**effectivement** nous il y a des problématiques de logement, nous on a des problématiques d'attractivité aussi ».

La socialisation familiale peut aussi compliquer la construction du lien d'implication :

0010 *Categorie_3 *Poste_Dir *Type_ClassiqueR *NbCh_41A100 *Nbsalar_Sup30 *NoteC_4_2

« Faut savoir que dans l'hôtellerie on a pratiquement une personne sur 2, voire même 4 sur 5 des fois, les **gens** qui sont issus de familles recomposées, de familles en difficulté... »

« Et ces **gens** si vous voulez derrière qui sont tellement mal dans leur peau, ils ont tellement peu de repères, ou voire aucun repère, que ben ça se transmet directement dans leur travail ».

« des employées qui travaillaient bien [...] Mais c'est des **gens** qui s'accrochent à rien, on ne sait pas et donc elles sont parties d'un seul coup ».

Ou au contraire la faciliter :

« Mais donc ça à la campagne on trouve encore des gens comme ça qui sont dévoués qui aiment faire ce **métier**-là ».

Pour résumer, L’AFC sur les classes (figure 17) est reprise dans la figure ci-dessous où l’interprétation des 3 classes qui vient d’être présentée a été ajoutée.

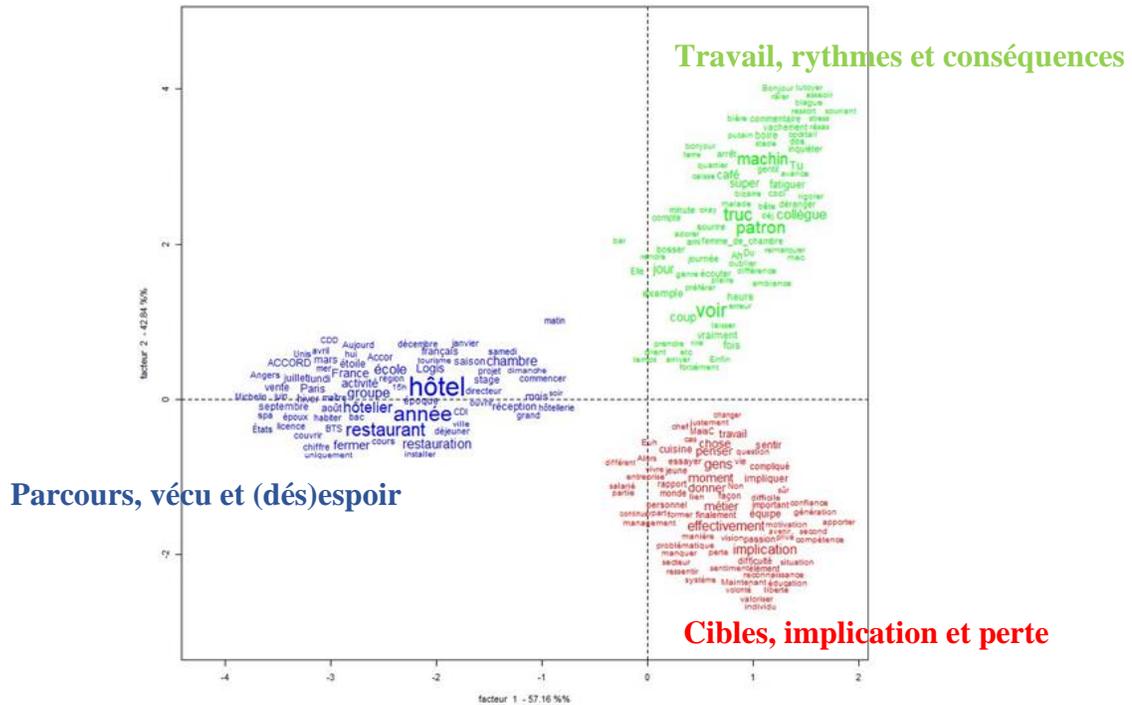


Figure 18 - AFC sur les classes – sous-corpus sans la classe 4 - avec appellations des classes

2.3. Analyse de spécificités et AFC

2.3.1. Analyse de spécificités sur la variable « Type d’hôtel »

Afin d’étudier l’influence éventuelle de la variable « type d’hôtel » (4 modalités : « classique rénové », « classique », « charme », « life style ») sur le discours des répondants, une analyse des spécificités a été réalisée à l’aide d’IRaMuTeQ. Cette analyse consiste à croiser, en ligne, les mots lemmatisés avec, en colonne, les modalités de la variable choisie). Elle permet d’identifier les mots sur-employés (spécificités positives, précisées avec la métrique du Chi2 pour comparaison entre la fréquence théorique attendue et la fréquence réelle observée) et les mots sous-employés (Chi2 négatifs). Ainsi cette analyse souligne les particularités des discours en distinguant

les formes graphiques (mots lemmatisés) dites « banales » (utilisées dans de mêmes proportions dans tous les discours) des formes sur-employées ou sous-employées dans certains discours.

Les résultats de cette analyse montrent des différences discursives en fonction des 4 modalités (cf. figure 19). Ainsi, sur le plan factoriel 1x2, l'axe 1, horizontal, distingue les hôtels classiques rénovés (côté droit) des hôtels classiques et charme (côté gauche). Puis l'axe 2, vertical, sépare les hôtels charme (côté bas) et de l'autre les hôtels classiques (côté haut), les hôtels Life Style se situant vers le milieu de ce plan factoriel.

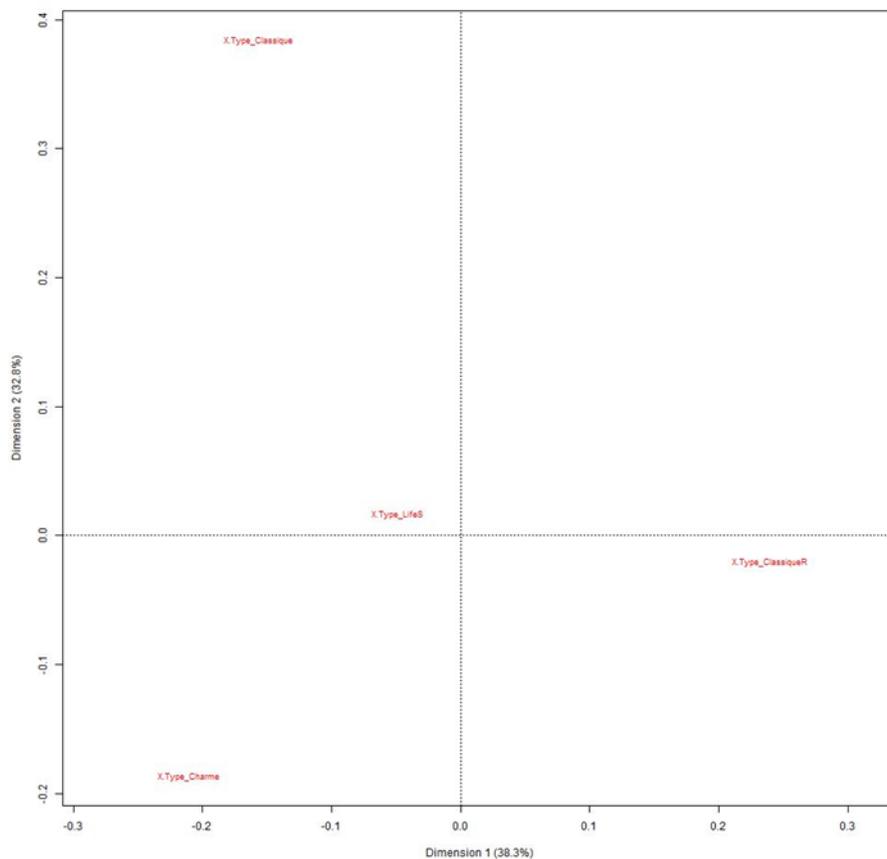


Figure 19 - Analyse des spécificités sur la variable « type d'hôtel ». AFC, projection des modalités

L'étude des mots sur-employés (Chi2 positifs) et sous-employés (Chi2 négatifs) pour chaque type d'hôtel (cf. tableau 16), que nous avons analysés ensuite dans leur contexte (concordanciers) permet de caractériser chaque type de discours.

Tableau 16 - Spécificités par type d'hôtel

Mots sur-employés (Chi2 positifs) et sous-employés (Chi2 négatifs) par type d'hôtel ³³	Classique rénové (Chi2)	Classique (Chi2)	Charme (Chi2)	Life Style (Chi2)
Patron	+29	-3	-8	-8
Café	+20	-5	-5	-3
Stage	+18	-4	-4	-4
Collègue	+12	-2	-5	-3
Secteur	-5	+17	-1	-2
Difficile	-3	+16	-3	-1
Pandémie	-4	+16	-2	-1
Retraite	-2	+12	-2	-2
Chef	-9	-13	+42	-2
Collaborateur	-10	-6	+17	+3
Nuit	-8	+1	-4	+28
Hôtelier	-2	-3	-1	+14
Chambre	-2	-1	-2	+14
Logis	-1	-2	-2	+12
Réception	-6	-5	+4	+11

Les répondants des **hôtels classiques rénovés** ont un discours positif, axé sur la qualité des relations avec les **patrons** (Chi2 : +29), qui a pu s'établir parfois lors d'une période antérieure de **stage** (Chi2 : +18) dans la structure, mais aussi avec les **collègues** (Chi2 : +12). Les discussions avec la direction, qui portent sur des sujets variés liés ou non au travail, se font souvent de façon informelle, autour d'un **café** (Chi2 : +20) mais témoignent aussi d'un certain respect. Leurs discours reflètent les qualités d'un management lui aussi « rénové ».

³³ Rappel : tous les Chi2 supérieurs à 10,83 sont significatifs au seuil de 0,1 % (degré de liberté = 1).

Ainsi, les deux Directeurs de l'établissement O (entretien 29) ont bien compris l'importance à accorder aux salariés et la nécessité de le démontrer en étant accessible et en montrant l'exemple : « *On a compris qu'aujourd'hui c'est plus le **patron** qui fait la loi, c'est l'employé qui fait la loi. Grosso modo si on l'emmerde [...] il ne reste pas* » ; « *Le **patron** n'est pas dans sa tour d'ivoire. Le **patron** met la main à la pâte* ». (Entretien 29, Directeurs, établissement O).

Les propos des salariés de ce même établissement O (entretiens 30, 31 et 34) sont cohérents avec ceux de leurs deux directeurs. La femme de chambre (entretien 30) souligne les qualités humaines de ses patrons et l'intention de rester qui en découle, la facilité qu'il y a à discuter avec eux, la motivation que cela engendre ; l'aide qu'ils apportent dans le travail quotidien et pour finir le respect que cela contribue à créer, l'envie de bien faire et de ne pas décevoir qui témoigne d'une implication envers ses patrons : « *Si franchement tous les **patrons** ils étaient comme eux, ben il y en a beaucoup qui travailleraient. Je resterai jusqu'à ma retraite avec eux s'il le faut. Si j'ai pas de problème de santé* » ; « *Et puis comme je vous dis le moindre truc qui va pas on en parle avec les patrons, on se pose, on en parle* » ; « *Je prends un **café**, on discute avec le **patron**. Ce matin c'était on discute du travail, ce qui est à faire voilà [...] c'est ça qui me fait lever tous les matins* » ; « *Le premier motif qui me fait lever le matin pour venir travailler c'est le **patron*** » ; « *si le **patron** il voit qu'on a beaucoup de boulot il vient nous aider* » ; « *Je respecte mes **patrons** parce ce que déjà d'une, moi je trouve qu'ils sont super et ils sont humains* » ; « *de pas décevoir mes **patrons**, de faire mon boulot correctement [...] j'aime bien quand ils [les clients] viennent, ils disent au **patron** que [...] les chambres sont nickel, que c'est propre, ça me fait plaisir* ». (Entretien 30, Femme de Chambre, établissement O)

Un des réceptionnistes-barmaid de cet établissement O (entretien 31) a un discours tout aussi positif : « *Après le **stage** après avoir testé ici, ils m'ont proposé de me garder parce que ça c'était extrêmement bien passé* » ; « *Avec mes **patrons** il y a vraiment cette notion de respect* » ; « *Avec les deux **patrons** j'ai une très bonne relation* » ; « *c'est cool aussi d'être supporté, enfin d'avoir des **patrons** qui sont présents pour ce genre de situation quoi. Ils savent que c'est pas toujours facile* ». (Entretien 31, Réceptionniste-Barmaid, établissement O).

Cette même personne souligne aussi les bonnes relations avec les collègues et la qualité de l'environnement de travail : « *En plus de mes **patrons** j'ai une amie avec qui je travaille et c'est un bon binôme* » ; « *Et donc ça déjà, ça va être mon premier coup de cœur le fait que bon voilà ça s'est très bien passé directement avec mes deux **patrons** et le cadre était pour moi génial de bosser face au château* ». (Entretien 31, Réceptionniste-Barmaid, établissement O).

L'autre réceptionniste-barmaid de l'établissement O (entretien 34) apprécie également ses patrons et fait le lien avec son envie de bien faire son travail. Il apprécie également l'environnement de travail : « *[ma collègue] m'en avait déjà parlé vu qu'elle avait fait son **stage** ici. Elle m'a dit c'est super cool. Les patrons sont incroyables* » ; « *J'ai des très bons **patrons*** » ; « *Parce que je sais que les **patrons** sont super sympas avec nous et j'ai pas envie qu'ils arrivent et qu'ils voient par exemple que la vaisselle n'a pas été faite que genre j'ai pas fait du tout les frigos* » ; « *Et après l'établissement [...] je l'ai trouvé cool* ». (Entretien 34, Réceptionniste-Barmaid, établissement O).

Du côté de l'établissement J, le Directeur (entretien 5) note les bonnes relations entre collègues : « *Je sais qu'il y a un attachement à sa **collègue** qui est en cuisine avec qui elle s'entend très très bien* ». (Entretien 5, Directeur établissement J). Son Chef de Partie (entretien 14) souligne également la bonne entente entre collègues mais aussi la qualité des relations avec ses patrons :

« *Le plus important bah c'est bien s'entendre avec mes **collègues** et puis la direction aussi parce que c'est sûr que si on s'entend pas bien et que quelque chose ne va pas tout le monde va tout de suite le ressentir et ça va pas me plaire* ». (Entretien 14, Chef de Partie, établissement J).

« *Au tout début quand j'étais arrivée eux ils prennent le **café** en famille vers les midi et demi et généralement les employés et bien sont pas intégrés vu que c'est familial, c'est la famille [...] Et puis au bout d'un an là et bien ils m'ont proposé de boire le **café** avec eux [...] Et maintenant que je suis bien intégrée et bien tous les jours je prends le **café** avec eux et on parle de tout ce qui est banal hein, c'est des trucs complètement banals, mais on parle pas boulot* » (Entretien 14, Chef de Partie, établissement J).

Dans d'autres établissements de type « classique rénové » le discours est le même :

« Il y a pas le **patron** dans un bureau et les équipes derrière. On travaille avec eux au quotidien. On boit le **café** avec eux quand ils prennent leur poste, on mange avec eux » (Entretien 7, Directeur établissement P).

« On se dit toujours que demain on sera à leur place, ou on peut être à leur place. C'est vraiment notre façon de gérer le personnel au quotidien [...] aujourd'hui on est **patron** [...] un **patron** demain peut redevenir salarié et un salarié peut devenir **patron** » (Entretien 7, Directeur établissement P).

« On est vraiment sur une personne [...] qui a le respect à l'ancienne du **patron** et qui va vraiment chercher dans le regard du **patron** la satisfaction, la reconnaissance [...] Du coup bah voilà elle s'épanouit là-dedans et elle a trouvé une entente justement avec sa **collègue** [...] elles s'entendent très bien ». (Entretien 7, Directeur établissement P)

L'attention accordée aux salariés commence dès le processus de recrutement et le stage est un bon moyen de repérer la propension à s'impliquer : « Voilà quand la personne se déplace et qu'elle vient vous voir, ben vous faites visiter l'établissement complètement, vous prenez le temps de boire le **café** avec elle, vous lui expliquez » (Entretien 10, Directeur, établissement G), « Il y a des personnes qu'on a pu voir en **stage** par exemple avant, donc qu'on a recrutées parce qu'on voyait qu'elles étaient impliquées ». (Entretien 24, Assistant Direction, établissement Q).

A l'opposé, le discours des répondants travaillant dans les **hôtels de type classique** est plus négatif comme le soulignent les mots sur-employés par les interviewés travaillant dans ce type d'établissement : **secteur** (Chi2 : +17), **difficile** (Chi2 : +16), **pandémie** (Chi2 : +16), **retraite** (Chi2 : +12). C'est le cas du côté des directeurs :

« Sous l'effet de la **pandémie** depuis 2020 on a eu des contrats [...] arrêtés puis des personnes qui sont parties et donc du coup on a du réembaucher donc pratiquement la totalité de l'effectif. [...] Interrogez des gens qui travaillent dans nos professions et que se sont dit bah tiens pourquoi pas aller faire un renfort sur un autre **secteur** que je connais pas et qui ont été employés [...] On sent déjà qu'il y a beaucoup moins de gens qui viennent passer donner leur CV [...] aussi par Internet c'est-à-dire que les gens vous sollicitent beaucoup moins par Internet » (Entretien 12, Directeur, établissement A).

Une certaine nostalgie est présente : « *Mais donc ça à la campagne on trouve encore des gens comme ça qui sont dévoués, qui aiment faire ce métier-là* ». (Entretien 6, Directeur, établissement K).

Le discours sur les nouvelles générations est un peu désabusé, même les relations entre collègues sont parfois jugées comme difficiles : « *Oui là on sent que c'est compliqué parce que les générations à venir ont besoin de construire je pense, mais sans contraintes, sans contraintes...* ». (Entretien 9, Directeur, établissement C), « *c'est de travailler sur la nouvelle génération en fait. Et de comprendre ce qu'ils veulent. Mais en fait, euh, je crois que la nouvelle génération elle veut vraiment donc profiter de sa vie, de ses loisirs, avoir d'autres choses que son travail* » (Entretien 6, Directeur, établissement K), « *Il y a eu des histoires comme ça tout le temps enfin avec les femmes de chambre surtout [...]. Donc entre collègues c'est quand même parfois **difficile*** ». (Entretien 6, Directeur, établissement K).

Alors les conditions de travail entraînent des départs, parfois en retraite, même quand le taux plein n'est pas assuré : « *Quand il y a des départs, c'est, bah, ça va plus, je peux plus travailler en coupure, je peux plus travailler le soir, je peux plus travailler le week-end, voilà, la route est trop longue...* ». (Entretien 9, Directeur, établissement C)

« *Il y en a 2 qui sont partis en retraite mais prématurément parce qu'ils devaient continuer chez nous 2 et 3 ans et puis retour Covid, nous ont dit 'non, non, même si j'ai pas mes trimestres, j'arrête, voilà, je prends ma **retraite** là en septembre'* » (Entretien 9, Directeur, établissement C).

Et ces départs, associés aux difficultés de recrutement, contraignent l'activité et réduisent les perspectives. La motivation et l'implication sont également difficiles à maintenir dans ces conditions : « *On travaille plus le dimanche, je travaille plus samedi midi, on travaille la semaine le midi très peu parce que bah pour ce faire il faut être 19 et là on est 12* ». (Entretien 9, Directeur, établissement C), « *Là au bout de ces 3 ans la **pandémie** arrive, sans parler d'autres conséquences. Mais donc c'est **difficile** pour moi d'avoir des projets alors que je suis comme d'autres hein, j'aimerais bien en avoir* » (Entretien 1, Directeur, établissement B) ; « *c'est que l'implication et la motivation qu'on a elle est **difficile** à tenir et donc on peut pas demander plus à nos salariés. C'est **difficile** aussi ça* ». (Entretien 1, Directeur, établissement B), « *Après euh c'est un peu plus **difficile** parce que je pense que Bah voilà il y a une fatigue, il y a moins d'énergie, il y a moins*

d'envie aussi. Ouais on a beaucoup donné déjà en fait ». (Entretien 6, Directeur, établissement K).

Et ce discours négatif est aussi celui des salariés de ces établissements classiques : « *Quand vous avez travaillé pendant quelques années dans un **secteur** et que vous avez un certain...un certain âge et bien en France on vous donne pas beaucoup de moyens pour essayer de vous en sortir quoi* » ; « *c'est vrai qu'après il y a des choses ou euh c'est beaucoup plus **difficile** quoi [...] mais bon voilà c'est comme ça il faut travailler et voilà hein* » ; « *Après c'est vrai que c'est ouais c'est **difficile** de travailler si vous avez plus ouais si vous avez plus d'énergie pour enfin plus d'énergie dans la tête pour travailler à ce moment-là* » ; « *mais la restauration c'est aussi des heures beaucoup d'heures avec un salaire des fois qui est un peu euh **difficile** à croire. Mais bon c'est comme ça* » ; « *[un travail] qui soit moins dur et que ce soit plus agréable pour moi d'arriver à la **retraite** un peu plus sainement genre gentiment et ne pas souffrir des fois le martyr comme ça peut se faire quoi* » (Entretien 17, Serveur en Extra, établissement K), « *Quand même j'ai 38 ans. Donc là je suis en train de voir avec lui et essayer de suivre une formation parce qu'il est vraiment **difficile** le boulot* » ; « *Le boulot de femme de chambre c'est un boulot [que] moi je conseillerais même pas à quelqu'un parce que c'est vraiment **difficile*** ». (Entretien 11, Femme de Chambre, établissement B).

A l'opposé, sur l'axe 2, du discours des hôtels classiques, du côté des **hôtels de type « charme »**, le discours est positif et s'articule autour des mots les plus sur-employés : **chef** (Chi2 : +42) et **collaborateur** (Chi2 : +17). Cela correspond au discours de directeurs et de salariés qui travaillent en cuisine à différents postes, dans différents établissements.

Le Directeur de l'établissement M souligne l'importance de la passion en cuisine qui nécessite d'autoriser une certaine créativité : « *La passion ça reste chez le **chef**. Si on lui laisse aussi, dans la mesure du raisonnable [...] un certain espace de créativité* » (Entretien 4, Directeur, établissement M). Le Chef (entretien 26) de ce même établissement M souligne l'importance de son environnement de travail : une cuisine dans un endroit agréable de l'établissement, une maison qui a une « âme », une « ambiance » :

« *Contrairement à certaines cuisines qui sont des fois dans des endroits où...Donc il y a déjà l'endroit [...]. On a une cuisine qui est ouverte sur le restaurant, un restaurant qui est ouvert*

sur la Loire. Donc en fait quand vous arrivez le matin en cuisine vous avez votre champ de vision qui est dégagé » (entretien 26, Chef de Cuisine, établissement M)

« Celle-ci [cette maison] elle a une âme » (Entretien 26, Chef de Cuisine, établissement M)

« L'ambiance est très importante » (Entretien 26, Chef de Cuisine, établissement M).

Cela conduit ce Chef à instaurer une ambiance agréable au sein de sa brigade : « *Le matin, le petit café, le petit bonjour, le petit machin. Moi je ne fais pas régner dans ma cuisine une ambiance malsaine* ». (Entretien 26, Chef de Cuisine, établissement M).

Son Chef de Partie (entretien 28) confirme l'importance de l'environnement de travail et de l'ambiance : « *Je viens ici parce que je suis content de venir ici et je suis content de retrouver la cuisine, retrouver tout le matériel qu'on a là et le plaisir de travailler avec mon chef* ». (Entretien 28, Chef de Partie, établissement M), « *Mon patron c'est celui qui me paye. Mon chef c'est celui qui m'apprend et qui fait en sorte que tout se passe bien en cuisine* ». (Entretien 28, Chef de Partie, établissement M).

La Chef Pâtissière de cet établissement apprécie, de son côté, la créativité possible dans l'expression de son savoir-faire : « *Donc voilà je peux faire en fait des goûts auxquels je n'aurais jamais pu penser avant en fait, et ça c'est vraiment chouette* ». (Entretien 27, Chef Pâtissière, établissement M).

Dans l'établissement D, le Directeur souligne la fidélisation de ses salariés : « *Ce premier collaborateur qui était une femme hein, qui est rentrée comme chef de rang au restaurant est toujours parmi nous, fait toujours partie de l'équipe et je la nomme comme directrice générale à compter du 1er janvier 2022* ». (Entretien 2, Directeur, établissement D).

Son Chef de Partie a lui aussi un discours très positif sur la créativité autorisée : « *Si j'ai des idées, si j'ai des envies même [...] de travailler tel ou tel produit [...] j'en parle au chef ou au second* » (Entretien 15, Chef de Partie, établissement D).

« Impliqué aussi dans le euh bah dans la liberté que j'ai sur mon poste le **chef** euh toute l'équipe d'ailleurs a confiance en mon travail et donc on est pas derrière moi à me dire enfin constamment faut faire ceci, il faut faire cela ». (Entretien 15, Chef de Partie, établissement D).

Le Chef de Réception de cet établissement D est satisfait de son évolution professionnelle : « Et donc ça a permis de bien évoluer en tant que réceptionniste. Et du coup maintenant 18 ans après je suis **chef** de réception ». (Entretien 21, Chef de Réception, établissement D).

Le Directeur de l'établissement L insiste également sur l'importance de laisser la créativité s'exprimer et d'investir aussi pour fournir du matériel de qualité et un établissement qui plaît aux salariés : « Si vous créez un **chef** frustré, il s'épanouira moins bien. Vous allez pas l'aider à mettre en valeur son plat ou sa recette donc résultat il sera un petit peu déçu, ça peut être des déceptions d'investissement de matériel » ; « On a perdu des **collaborateurs** parce que bah l'hôtel avant ne leur plaisait pas » ; « Ben oui on fait visiter l'hôtel à nos **collaborateurs** avant de les embaucher parce que on ne vend bien que ce qu'on connaît bien et ce qu'on aime bien, s'ils aiment pas les chambres... ». (Entretien 19, Directeur, établissement L).

Il est important aussi de pouvoir parfois même loger ses salariés... : « Le point fort chez nous c'est qu'on peut loger un certain nombre de **collaborateurs** dans l'établissement » (Entretien 19, Directeur, établissement L), d'associer les salariés aux décisions : « Je fais lire les CV des candidats au **chef** ». (Entretien 19, Directeur, établissement L), d'être attentif à tous les salariés : « Et je suis pas sûr d'avoir allez j'ai moins de 5 remarques par an sur les étages. Donc ces dames [les femmes de chambre] méritent autant d'attention sinon plus qu'un **chef** de cuisine ou qu'une brigade de salle » ; « Je pense qu'aujourd'hui si notre profession c'était mieux comportée il y a quelques années dans la pédagogie, dans l'approche affective de nos **collaborateurs**... Moi j'ai un lien plutôt affectif avec mes jeunes » (Entretien 19, Directeur, établissement L).

Quand il y a un départ, la raison est parfois vécue de façon très positive : « J'ai eu 4 **chefs** de cuisine en 18 ans. Les 4 se sont installés donc je suis plutôt content. Ça veut dire que bon ils apprennent des choses de notre entreprise et ça leur permet de s'installer » (Entretien 19, Directeur, établissement L).

Enfin, le discours des répondants (essentiellement les Directeurs) des **hôtels Life Style**, positif lui aussi et tourné vers l'avenir, sur-emploie les mots **nuît** (Chi2 : +28), **hôteliier** (Chi2 : +14), **chambre** (Chi2 : +14), **Logis** (Chi2 : +12), **réception** (Chi2 : +11).

Un focus sur l'entretien 13 permet de bien comprendre ce type de discours. Prolongement du style de vie des clients, l'hôtel s'adapte aux rythmes, y compris nocturnes, des clients : « *Quand je parle de lieu de vie, c'est parce que, et j'en suis persuadé, les clients aujourd'hui ils considèrent que tous les espaces de vie de l'hôtel sont le prolongement en fait de leur **chambre*** ». (Entretien 13, Directeur, établissement I), « *On a du room service qu'on peut servir toute la **nuît*** ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

L'importance des technologies est aussi une des caractéristiques de ce type d'hôtellerie : « *On va changer de logiciel **hôteliier**, ça va être une révolution pour tout le monde mais c'est pour qu'à terme ce soit plus fluide, plus souple* ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

Cette évolution de type Life Style est souhaitée par le groupe Logis : « *Le discours de **Logis** c'est que nos établissements soient ouverts, qu'il y ait du co-working* ». (Entretien 13, Directeur, établissement I), « *[Pourquoi avoir choisi Logis] Pour casser cette image car nous on était un hôtel indépendant [...] Et on voulait casser l'image de gros porteur avec 140 **chambres** et que les clients aient un peu l'image de quelque chose de déshumanisé* ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

La démarche est pro-active : « *On n'a pas attendu d'avoir des problèmes pour essayer d'améliorer ou d'adapter [...] la **réception** et notre mode de travail au monde qui nous entoure* ». (Entretien 13, Directeur, établissement I), « *Un hôtel comme celui dans lequel je travaille c'est un super terrain de jeu [...] avec 140 **chambres*** ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

Cette adaptation nécessite aussi des travaux, notamment dans les chambres, travaux auxquels sont associés les salariés à qui le Directeur demande leur point de vue :

« *On est en train de refaire des **chambres**. Alors oui pour nous c'est plus économique que ce soit eux qui refassent les **chambres** [...] On les a sollicités sur quel type de parquet par exemple poser pour que ce soit entre guillemets le plus résistant [...] le mieux pour eux à poser* » (Entretien 13, Directeur, établissement I).

« Quant à l'espace **réception**, on en a parlé ensemble pour savoir comment il faut [...] des endroits un peu dématérialisés avec une tablette » (Entretien 13, Directeur, établissement I).

Plus globalement, le lien avec les salariés témoigne de la reconnaissance des métiers, notamment celui de femme de chambre : « On est capables de les aider [...] je pense que ça reconsidère un peu leur métier. C'est pas des femmes de ménage les femmes de **chambre** ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

« Et on aide quand l'été il faut faire 27, 28 **chambres**, on sait que ça va être difficile, qu'il fait chaud alors qu'il n'y a pas la climatisation dans les étages [...] Que ce soit moi, que ce soit mon adjointe [...] on a tous fait l'été dernier des **chambres** avec elles » (Entretien 13, Directeur, établissement I)

Cette reconnaissance est peut-être à l'origine de la fidélisation du personnel : « Sur 6 femmes de **chambre**, j'ai 2 femmes de **chambre** qui sont là depuis 20 ans et les 4 autres femmes de **chambre**, je les ai engagées en 2010 ». (Entretien 13, Directeur, établissement I).

Le Directeur d'un autre établissement (R) souligne également l'adaptation aux rythmes de vie du client et la connexion avec l'environnement culturel pour en faire un lieu de vie : « Le jour, la **nuît** [...] qu'on nous demande n'importe quoi on vous le fait [...] 24h sur 24 ». (Entretien 3, Directeur, établissement R), « Nous on travaille avec un milieu culturel qui est hyper important ». (Entretien 3, Directeur, établissement R).

On remarque également à nouveau que la démarche est pro-active : « C'est le fameux second Bing Bang de l'hôtellerie, c'est que les **hôteliers** indépendants ont délaissé leurs produits pensant que de toutes façons on aurait toujours besoin d'eux ». (Entretien 3, Directeur, établissement R), « Il y a toujours des choses à faire dans un hôtel, toujours, toujours, toujours ». (Entretien 3, Directeur, établissement R).

Un autre Directeur (établissement E) souligne à son tour l'adaptation aux rythmes de vie des clients : « On a un autre restaurant avec qui on travaille qui nous fait des bocaux artisanaux qu'on peut réchauffer et qu'on fait aussi en room service la **nuît**, le soir ». (Entretien 22, Directeur, établissement E).

Il mentionne aussi l'importance de la reconnaissance des métiers, comme celui de réceptionniste :

« *Un métier par exemple de **réception** dans un hôtel c'est pas le fait de donner des clés aux gens ou des cartes aux gens pour qu'ils puissent rentrer dans la **chambre** mais leur demander si tout va bien, c'est un métier qui est beaucoup plus complexe que ça* » (Entretien 22, Directeur, établissement E).

Enfin, la personnalisation des chambres rend le travail des femmes de chambre plus complexe également, ce qui nécessite des compensations : « *C'est un peu plus pénible à faire une **chambre** chez nous qu'une **chambre** formatée d'une chaîne **hôtelière** où on a toutes les mêmes* ». (Entretien 22, Directeur, établissement E), « *Alors dans les règles on dit toujours que c'est 20 minutes pour faire une **chambre** à blanc. Nous on compte pas [...] parce qu'on a des **chambres** qui sont un peu plus chiantes* ». (Entretien 22, Directeur, établissement E), « *Moi je suis pas regardant sur le salaire, sur les gens qui vont donner. En fait, on donne, on reçoit. Et en **réception**, et en par exemple au restaurant* ». (Entretien 22, Directeur, établissement E).

Pour conclure, cette analyse de spécificités en fonction du type d'hôtel met bien en lumière que la situation de l'hôtellerie-restauration est diverse et qu'il existe des marges de manœuvre pour créer les conditions de l'implication au travail et de la fidélisation des salariés. Les établissements « classiques » sont clairement les plus en difficulté.

2.3.2. Analyse de spécificités sur la variable « Poste »

Une analyse de spécificités sur la variable « poste » montre une proximité de la plupart des discours, le discours des directeurs étant toutefois légèrement distinct. Trois salariés ont un discours plus particulier : un ex-serveur, une chef pâtissière et une réceptionniste Barmaid (figure 20).

La distinction du discours de l'ex-serveur peut se justifier par plusieurs facteurs. Premièrement, il était le seul parmi les personnes interviewées à expliquer son intérêt envers le secteur par le fait que ce dernier permet une meilleure employabilité. En effet, quand nous lui avons demandé de nous démêler les raisons pour lesquelles il a choisi de travailler dans le secteur de l'hôtellerie restauration, il nous a expliqué que le fait que le métier de serveur est international

dans le sens où on peut facilement le pratiquer partout dans le monde est un des avantages principaux qui permet l'ouverture d'opportunités : « *c'est un métier très connu partout, [...] dans la vie, quand tu vas aller dans n'importe quel pays, là-bas, tu trouves un hôtel restaurant, tu vas trouver du travail facilement partout quoi* » (ES 33). Il s'agit donc d'un lien instrumental dans le sens où il pratique ce métier pour s'offrir une flexibilité en termes de lieu de résidence : un avantage dont il ne peut pas, selon lui, bénéficier en pratiquant un métier « moins connu » sur le plan international.

Deuxièmement, il était également le seul à justifier son choix du secteur par le fait qu'il apprend de nouvelles langues en rencontrant des touristes qui viennent de différents pays. Alors que les autres pensaient que l'apprentissage des langues était une condition préalable à l'obtention de leur poste, lui pensait que c'était l'un des avantages de ce travail : « *En fait, quand vous travaillez dans un hôtel restaurant, vous allez voir beaucoup de touristes, vous aller apprendre plusieurs langues* » (ES 33). Encore une fois, nous pouvons constater un lien instrumental qu'il a développé avec son travail.

Troisièmement, étant donné qu'il s'agit d'un Bangladais qui vit en France, les conditions de vie en dehors du travail ont été largement abordées. Bien que nous ayons conduit des entretiens avec des étrangers qui vivent en France, il était le plus touché par les difficultés d'intégration, ce qui peut justifier la distinction de son discours : « *En fait, ça, c'est un village. Du coup, moi, j'étais le seul Bengalie dans ce village. Moi, [...] je viens du Bangladesh. Du coup, je voyais personne qui venait du Bangladesh* » (ES 33).

De façon générale, le fait que son lien au travail soit principalement instrumental peut justifier cette distinction de discours. Le fait aussi qu'il soit un ex-salarié donne une certaine particularité à son discours : discuter ouvertement des conditions d'emploi est généralement plus simple quand on n'est plus en poste.

Le deuxième profil distingué est celui de la chef pâtissière avec laquelle nous avons mené l'entretien 27, et ce parce qu'elle nous a parlé très ouvertement des relations parfois tendues qu'elle a avec son équipe. Elle était la seule à souligner les différences d'avis politiques et le fait d'en parler au travail comme un motif de tensions et de perte d'affect avec son équipe : « *En vrai, je pense que même s'il [le chef de cuisine] était de gauche, ça me saoulerait parce qu'en fait, il en*

parle tout le temps » (ES 27). Elle était aussi parmi la minorité qui avouait son adoption de CWBs : « je peux être peut-être moins patiente quand il [le patron] vient réclamer des desserts » (ES27), « je pense que je pourrais peut-être faire un peu plus d'efforts sur certains trucs, mais que à un moment 'bah non, je suis payée 1500€ par mois avec trop de stress pour les 1500€ par mois, donc non' » (ES 27).

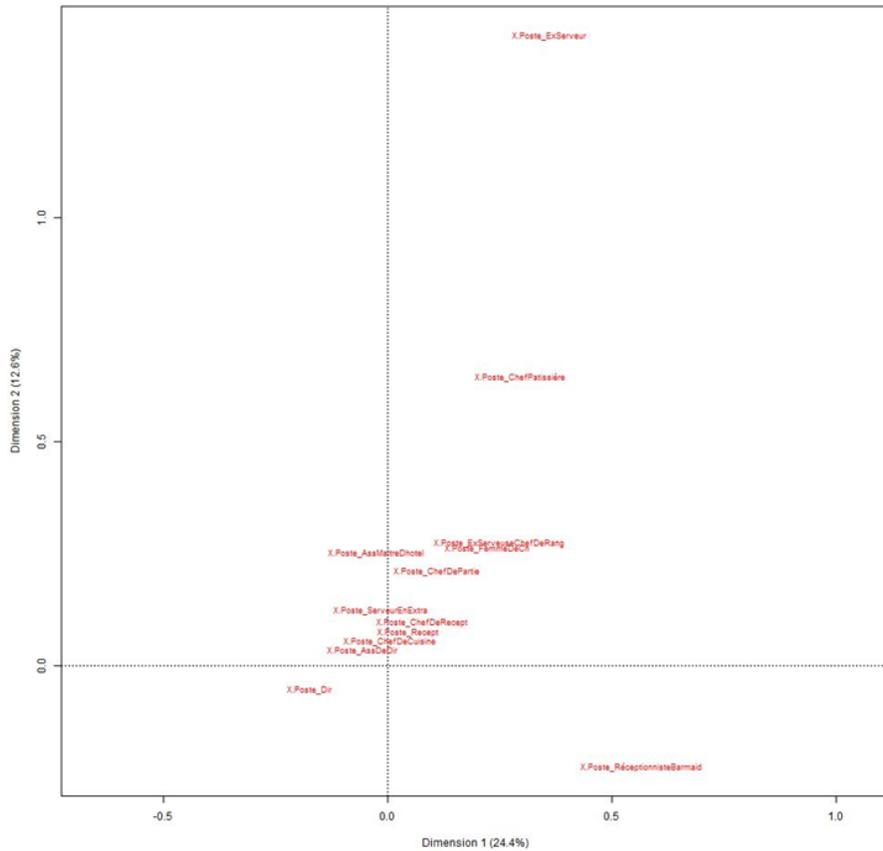


Figure 20 - Analyse de spécificités sur la variable « Poste ». AFC, projection des modalités

Le troisième poste qui se distingue selon l'AFC est celui de réceptionniste/barmaid. Il s'agit d'un poste particulier qui combine les responsabilités de la réception et du bar à la fois. C'est cette particularité qui peut expliquer la distinction du poste sur l'AFC. Nous avons conduit deux entretiens individuels avec deux réceptionnistes/barmaids d'un même établissement (O) qui, dans leur discours, expriment une certaine distance avec la direction, surtout pour la salariée 31 qui nous a expliqué qu'elle a fait un effort pour minimiser l'aspect affectif de son lien au travail dans le but de se protéger : « mais c'est vraiment l'implication avant était beaucoup plus émotionnelle et maintenant je me suis totalement détachée du point de vue émotionnel » (ES 31). Cette approche

qui consiste à retravailler son lien d'implication pour le rendre moins affectif était soulignée explicitement par cette salariée, ce qui peut également justifier la distinction de son discours sur le plan factoriel.

2.3.3. Analyse de spécificités sur la variable « Nombre de salariés »

Une analyse de spécificités sur la variable nombre de salariés (figure 21) montre que l'axe 1 (horizontal) distingue les plus petits établissements (côté gauche) des autres établissements (côté droit). L'axe 2 sépare ensuite les établissements de taille intermédiaire (11 à 20) des établissements de taille plus importante.

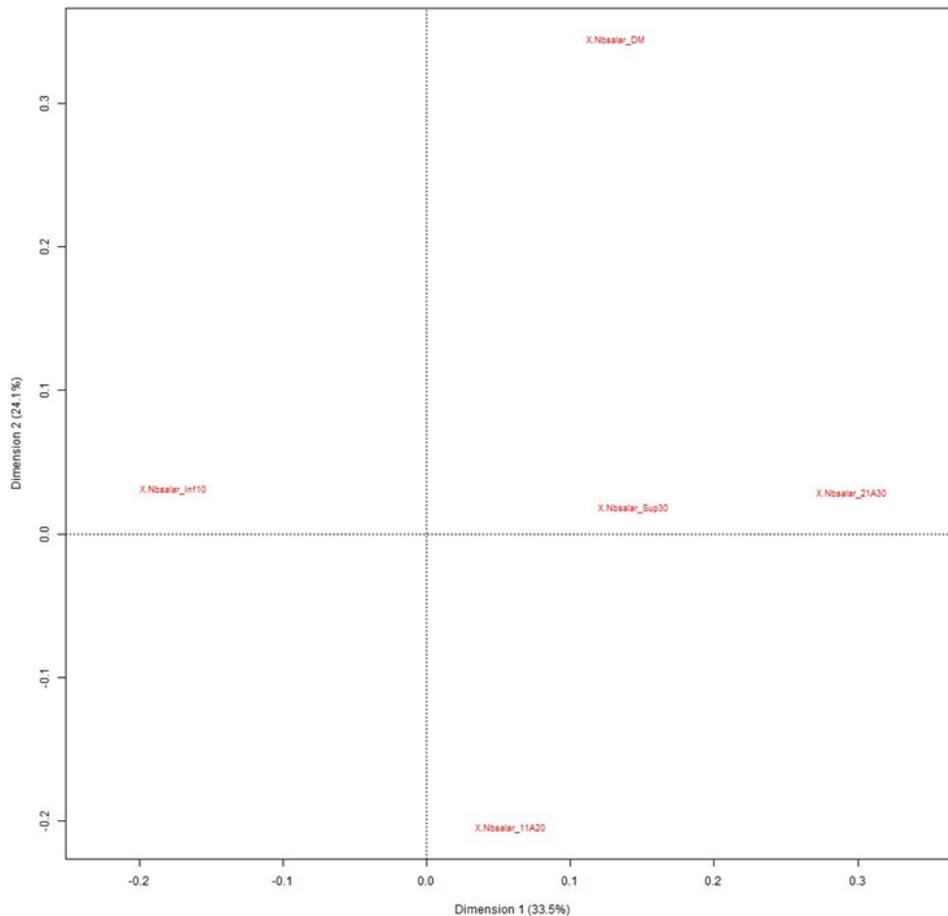


Figure 21 - Analyse de spécificités sur la variable « Nombre de salariés ». AFC, projection des modalités

Bien que la taille des établissements affiliés à la chaîne hôtelière Logis soient généralement petite, une distinction entre les plus petits d'entre eux et ceux qui sont plus grands en termes de

nombre de salariés peut avoir lieu. Le discours des directeurs des petites structures avec moins de 10 salariés portent plus sur le problème de manque d'attractivité du secteur : « *Alors bon je pense qu'effectivement nous il y a des problématiques de logement, nous on a des problématiques d'attractivité aussi* » (ED 5). Dans ces structures, il n'y a généralement pas assez de salariés ce qui amène les directeurs à être plus flexibles par rapport aux conditions de travail pour ne pas perdre ceux qui sont actuellement en poste : « *Et donc nous avons décidé de fermer le dimanche. Donc on ferme le dimanche, lundi. Et le lundi soir on restaure nos clients de l'hôtel mais c'est nous, ou mon mari ou moi, qui faisons le lundi soir sans le personnel* » (ED 6).

Le côté humain et familial est donc plus prononcé dans les discours des salariés qui travaillent dans des structures de petite taille en termes de nombre de salariés : « *Ils sont conciliants, ils sont humains. Parce que si on a trop de travail, ils viennent nous aider. On tombe malade, ils appellent pour avoir de nos nouvelles, est ce que ça va...* ». (ES 30)

Dans les grandes structures de plus de 30 salariés, le discours des salariés porte plus sur les liens que l'on peut tisser avec ses collègues. Avoir de nombreux collègues rend le fait d'en trouver quelques-uns avec lesquels on s'entend bien, plus probable : « *Ah oui sincèrement euh j'ai certains collègues qui sont devenus des amis. Donc quand surtout on fait de très gros services le soir souvent bah on va tous décompresser autour d'une bonne petite bière* » (ES 20).

Dans les structures de taille moyenne en termes de nombre de salariés, on peut se permettre de conseiller ouvertement quelques-uns d'aller chercher un travail ailleurs pour qu'ils puissent continuer à progresser dans leur carrière: « *Donc c'est des gens qu'on invite à partir à un moment donné pour justement qu'il n'y ait pas cette lassitude qui s'installe en leur disant mais chez nous t'as appris tout ce que tu pouvais apprendre* » (ED 4), « *Moi j'ai plein de gens que j'ai fait partir, des gens où je dis à un moment donné tu dois prendre ma place, tu dois être chef, tu dois être chef ailleurs* » (ES 26). Il s'agit d'une approche de management particulière qui distingue ce type d'établissement par rapport aux autres.

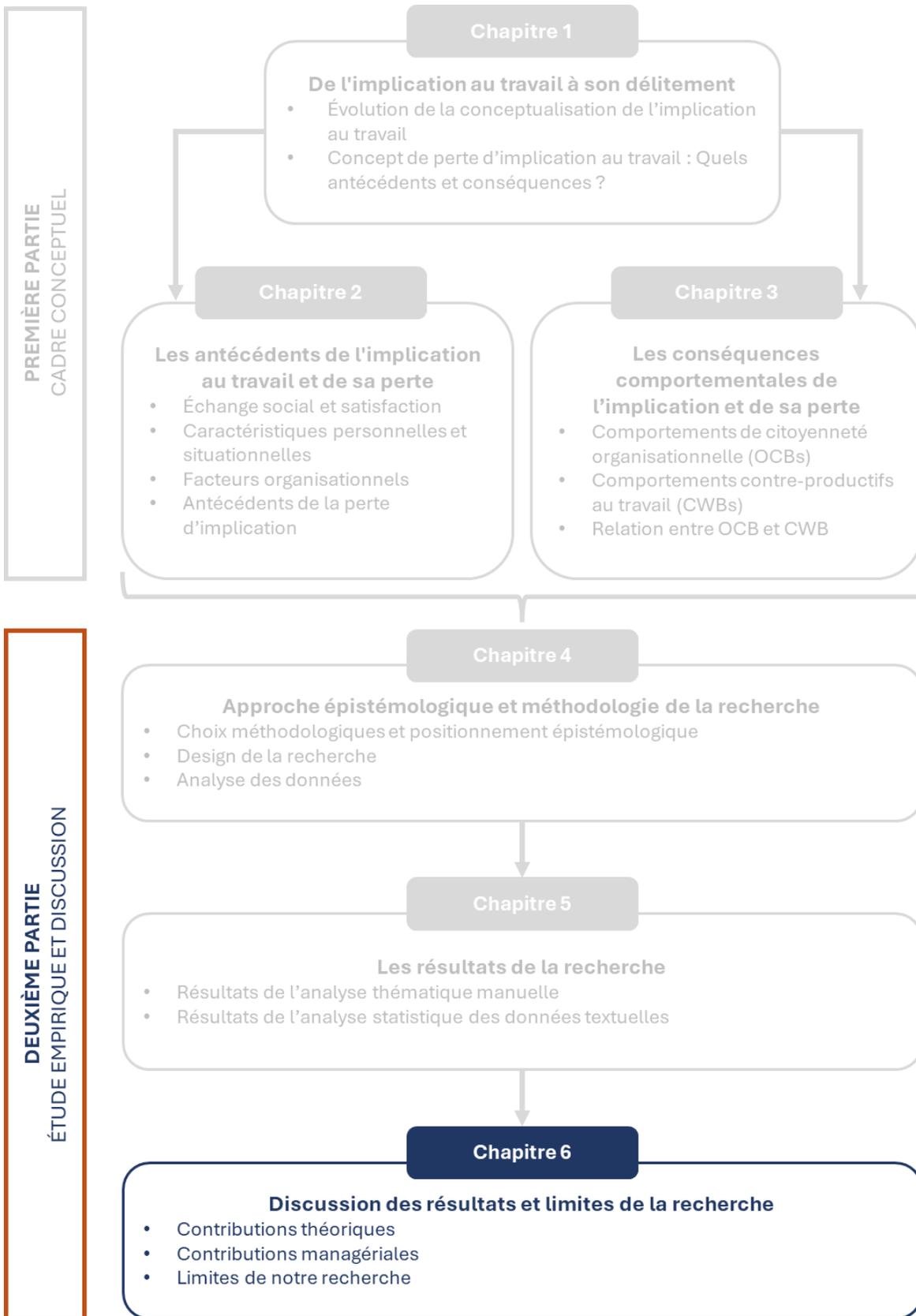
Conclusion

L'analyse réalisée avec IRaMuteQ vient confirmer en grande partie les résultats de l'analyse manuelle outillée avec NVivo. En effet, dans l'analyse statistique des données textuelles,

nous avons pu retrouver les éléments déjà identifiés dans l'analyse manuelle, à savoir les antécédents professionnels et personnels de la perte d'implication et les conséquences comportementales de celle-ci. Nous avons également pu retrouver les éléments qui peuvent modérer le processus de perte d'implication, comme les cibles préalables de l'implication, l'existence de différents types de liens psychologiques ainsi que leur articulation et la socialisation avant l'entrée dans l'organisation.

De façon générale, les résultats de l'analyse manuelle nous ont donné une perception plus détaillée des éléments qui peuvent influencer le processus de perte d'implication tandis que l'analyse statistique des données textuelles a permis une vue d'ensemble des thèmes évoqués dans les discours (CDH), tout en faisant ressortir les spécificités discursives en fonction de différentes variables, comme le poste occupé, le nombre de salariés et le type d'hôtel (analyses de spécificités).

Le fait de croiser ces deux méthodes d'analyse permet de consolider l'interprétation du fait de la complémentarité des résultats qu'elles offrent. Il était également intéressant de pouvoir croiser le discours des directeurs et celui des salariés, ainsi que les entretiens et les autres types de données comme les journaux de bord, l'observation cachée et les avis des clients sur TripAdvisor. Les résultats que nous venons de présenter vont être discutés dans le dernier chapitre.



CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Introduction

À travers l'étude que nous avons menée dans le cadre de cette thèse, nous proposons des contributions non seulement théoriques, mais aussi managériales. Nos apports théoriques sont discutés à partir des travaux les plus récents de la littérature sur le sujet de l'implication au travail et de la perte d'implication (Cohen, A., 2007 ; Klein H.J., Brinsfield C.T., Cooper J.T., 2021 ; Klein H.J., Brinsfield C.T., Cooper J.T. et Molloy J.C., 2017 ; Klein, H.J., Cooper, J.T., Molloy, J.C. et Swanson, A., 2014 ; Klein, H.J., Molloy, J.C., et Brinsfield, C.T., 2012 ; Klein, H. J., Solinger, O. N., et Duflot, V., 2022 ; Peyrat-Guillard D., Grefe G. et Subramanian J., 2023 ; Solinger, O. N., Van Olffen, W. et Roe, R.A., 2008 ; Van Rossenberg, Y.G.T., Cross, D. et Swart, J., 2022 ; Van Rossenberg, Y.G.T., Klein, H.J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A.C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J. et Yalabik, Z.Y., 2018).³⁴ Les contributions managériales, s'appuyant sur notre étude de cas des établissements hôteliers affiliés à la chaîne volontaire Logis Hôtels, s'adressent plus largement à un type d'hôtellerie plutôt familiale et provinciale qui peine à recruter et à fidéliser ses collaborateurs, alors même qu'il s'agit d'établissements à taille humaine. Les limites de notre recherche, inhérentes à tout travail scientifique, seront également abordées à la fin de ce chapitre.

1. Contributions théoriques

Les contributions théoriques que nous présentons dans ce chapitre portent sur plusieurs éléments. Tout d'abord, nous proposons une nouvelle méthodologie de recherche par rapport à celle adoptée par Klein *et al.* (2017) pour étudier le processus de perte d'implication, offrant ainsi un regard plus détaillé et une compréhension plus profonde des antécédents de la perte d'implication et des conséquences comportementales qui en découlent. De plus, à la différence de

³⁴ Nous avons volontairement laissé l'intégralité des noms des auteurs dans cette longue parenthèse pour souligner les récentes collaborations initiées au niveau international autour d'Howard Klein (Professeur au Fisher College of Business de The Ohio State University). Cet auteur travaille actuellement avec une vingtaine de chercheurs pour tester l'invariance culturelle et linguistique de la mesure qu'il a proposée en 2014 (KUT – Klein *et al.*, Unidimensional, Target-free measure). <https://fisher.osu.edu/people/klein.12>

Klein *et al.* (2017) qui ont focalisé leur étude uniquement sur le lien d'implication, nous étendons la nôtre pour inclure les quatre types de liens psychologiques proposés initialement par Klein *et al.* (2012) dans le but de comprendre leurs articulations possibles et l'effet que celles-ci peuvent avoir sur le processus de perte d'implication. Nous proposons également une nouvelle catégorisation des antécédents de la perte d'implication et une précision concernant les conséquences comportementales qui en découlent au niveau individuel.

1.1.La méthodologie de la recherche

Notre recherche a été menée dans le but de répondre à la question suivante : Quelles sont les antécédents et les conséquences comportementales de la perte d'implication des salariés de l'hôtellerie-restauration ? Cette question principale est déclinée en plusieurs sous-questions de recherche : Quelles sont les antécédents de la perte d'implication des salariés au travail ? Quelles sont les cibles les plus affectées par cette perte ? Quelles sont les conséquences comportementales qui en découlent ? Y a-t-il des éléments modérateurs de ce processus de perte d'implication ? Le lien d'implication perdu peut-il être réparé ou transformé en un autre type de lien envers la même cible ou envers une autre cible de l'univers de travail ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons opté pour une étude qualitative, ce qui est recommandé dans les voies de recherche de la littérature la plus récente sur le concept d'implication et sur celui de perte d'implication (Klein *et al.*, 2017, 2021, 2022 ; Van Rossenberg *et al.*, 2022). Nous avons croisé les analyses des entretiens semi-directifs, des journaux de bord, de l'observation cachée et des avis clients et eu recours à la fois à une analyse manuelle outillée et une analyse statistique des données textuelles, ce qui constitue un apport méthodologique. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'implication perdue (« *quondam commitment* ») est un concept encore embryonnaire dans la littérature. Il a été initialement proposé par Klein *et al.* (2017) dans une tentative de mieux comprendre le lien d'implication au travail par un détour consistant à s'intéresser à sa perte. À cette fin, ces auteurs ont conduit une étude qui s'appuie sur un questionnaire en ligne consistant en des questions fermées sur les attitudes au travail, ainsi que des questions ouvertes portant principalement sur le sujet de l'implication au travail, les deux dernières questions étant focalisées sur l'implication passée/perdue. A notre connaissance, la seule étude empirique ayant par la suite mobilisé ce nouveau concept de perte d'implication est celle de Peyrat-Guillard *et al.* (2023).

La méthodologie choisie par Klein *et al.* (2017) pour proposer une première modélisation du processus de perte d'implication ne nous semble pas suffisante pour décrypter ce processus très complexe. L'implication est un concept très dynamique (Klein *et al.*, 2022) qui évolue au fil du temps. Par ailleurs, même si leur approche est multi-cibles, comme la nôtre, une meilleure compréhension de ce processus nécessite d'étudier le lien d'implication simultanément avec les autres liens psychologiques qu'un individu peut tisser avec son univers de travail. À titre d'exemple, un salarié peut avoir un lien d'implication vis-à-vis de son métier et, simultanément, un lien instrumental avec son organisation. En outre, il peut avoir plusieurs liens d'implication envers diverses cibles. La question qui se pose est donc la suivante : comment cette articulation entre les différents liens psychologiques tissés par un même individu envers une ou plusieurs cibles peut-elle affecter sa perte d'implication vis-à-vis d'une cible particulière ? Pour répondre à cette question, nous avons donc pris en compte les quatre types de liens répertoriés dans la littérature, à savoir, du plus faible degré d'investissement psychologique au plus fort, le lien de simple consentement, le lien instrumental, le lien d'implication et le lien d'identification (Klein *et al.*, 2012). Cela a permis d'enrichir notre analyse en étudiant la possibilité qu'un lien d'implication se transforme en un autre type de lien au fil du temps. Dans le but de mieux comprendre le concept de perte d'implication au travail, l'incorporation des quatre types de liens psychologiques dans une même étude est recommandée dans la littérature récente. Ainsi, Van Rossenberg *et al.* (2018, p. 162) invitent les chercheurs « à considérer de près à la fois une multitude de cibles et une multitude de liens psychologiques au travail »³⁵. En ce sens, au lieu d'étudier seulement le remplacement d'un lien d'implication perdue par un autre lien d'implication (Klein *et al.*, 2017), nous avons également étudié son remplacement par d'autres types de liens psychologiques.

Le caractère complexe de l'implication et de sa perte, la multitude des objets (cibles) sur lesquels l'implication ou sa perte peuvent se focaliser, nécessitent une étude approfondie qui permet aux répondants d'exprimer longuement leurs ressentis évolutifs. C'est à travers ce type d'étude que nous pouvons comprendre les éléments qui peuvent entraîner une perte d'implication, ainsi que les conséquences comportementales qui s'en suivent.

³⁵ La citation dans la langue originale : « *Closely consider both multiple targets and multiple types of workplace bonds* » (Van Rossenberg *et al.*, 2018, p. 162).

Malgré la contribution théorique et méthodologique importante proposée par Klein *et al.* (2017) en catégorisant les antécédents et les conséquences de la perte d'implication, nous pensons qu'un questionnaire en ligne ne permet pas une profonde compréhension du processus de perte d'implication des salariés au travail, tout en prenant en compte les articulations possibles entre les différents liens psychologiques. Par conséquent, nous avons décidé d'adopter une méthodologie de recherche qualitative qui repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs assez longs construits à partir de la méthode de narration. Ces entretiens approfondis permettent d'explorer le phénomène de perte d'implication de façon moins directive que celle du questionnaire de Klein *et al.* (2017) et d'approfondir par des relances, ce qui n'était pas possible dans leur design de recherche. Comme il est difficile de déterminer si un lien d'implication antérieur s'est entièrement défait, Klein *et al.* (2017) suggèrent d'opérationnaliser le concept de perte d'implication, comme étant une diminution substantielle d'un lien d'implication antérieur. Pour aborder le concept, les auteurs proposent ainsi d'étudier de façon longitudinale ou rétrospective si une diminution significative de la force d'un lien d'implication a eu lieu. En ligne avec cette suggestion, notre méthodologie de recherche nous permet ce regard rétrospectif. À travers les entretiens menés, nous avons pu prendre en compte le parcours des salariés. En effet, les salariés parlent plus facilement de manière rétrospective de la perte d'implication dans leurs précédentes situations professionnelles, les liens de diverses natures qu'ils éprouvent dans leur situation actuelle étant parfois encore très intriqués et évolutifs.

Toujours dans le but d'approfondir notre compréhension du processus de perte d'implication des salariés au travail, nous avons triangulé nos données. Au lieu de fonder notre analyse sur un seul type de données (Klein *et al.*, 2017), nous avons croisé plusieurs types de données. Tout d'abord, nous avons interviewé des salariés et des directeurs dans le but de confronter leurs propos par rapport au sujet de la perte d'implication au travail. Cette idée de s'intéresser aux deux parties, en croisant leur regard a été recommandée par Klein *et al.* (2017). Nous avons ensuite croisé ces données avec trois autres : (1) journaux de bord renseignés par des salariés sur une journée type ; (2) observation cachée dans l'un des établissements affiliés à la chaîne volontaire Logis Hôtel et (3) avis des clients sur TripAdvisor sur la période allant de 2019 (année de référence avant la Covid) jusqu'à 2023 inclus.

Klein *et al.* (2017) ont mené leur étude sur trois terrains différents : (1) un centre médical universitaire ; (2) une banque régionale et (3) une grande usine syndiquée. De nombreux salariés ont été invités à participer à cette étude. Pour la première étude menée au centre médical universitaire, 2000 personnes occupant différents postes ont été invités à faire partie de l'étude. En ce qui concerne la deuxième étude menée au sein d'une banque régionale, 360 salariés occupant différents postes ont été conviés à participer. Finalement, pour la troisième et dernière étude qu'ils ont menée dans l'usine syndiquée, 523 salariés ont été invités à participer à cette étude. Au contraire des deux premières études, les personnes invitées à participer à la troisième n'occupent pas des postes variés. Ils sont tous des ouvriers sur la chaîne de montage. Sur les trois études, 35,9% des personnes invitées (ce qui fait un total de 1036) ont fourni des réponses exploitables sur les questions fermées. Seulement 420 répondants parmi les 1036 ont fourni des réponses utilisables pour les questions sur l'implication passée/perdue. Les salariés conviés à participer aux deuxièmes et troisièmes études ne se sont pas vus proposer d'incitation en contrepartie de leur participation. En revanche, pour ceux qui travaillent au centre médical universitaire, une chance sur 50 de gagner une carte-cadeau de 50 dollars a été offerte comme incitation à la participation.

Pour les raisons que nous avons précisées précédemment, nous nous intéressons au secteur de l'hôtellerie restauration qui est un secteur complètement différent de ceux étudiés par Klein *et al.* (2017). Notre méthodologie de recherche plus approfondie qui repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs explique la petite taille de notre échantillon. Toutefois, contrairement à l'étude de Klein *et al.* (2017), aucune incitation monétaire a été offerte aux personnes interviewées dans le cadre de notre étude, principalement pour limiter tout biais éventuel.

Dans le cadre de leur étude, ces mêmes auteurs ont explicitement choisi de ne pas fournir aux répondants une définition de l'implication, leur permettant ainsi d'utiliser des définitions implicites du concept. Dans notre étude, nous avons tout d'abord demandé aux répondants de définir l'implication pour pouvoir comprendre leur perception du concept ; ensuite nous avons fourni la définition de l'implication que nous retenons dans le cadre de notre étude et qui est celle proposée par Klein *et al.* (2012). Le fait de donner une définition avant de continuer l'entretien permet de s'assurer d'une compréhension commune du concept, ce qui aide à limiter les biais liés à des conceptions différentes.

Pour offrir une comparaison synthétique de notre méthodologie de recherche par rapport à celle adoptée par Klein *et al.* (2017), nous proposons le tableau suivant qui souligne leurs principales différences.

Tableau 17 - Confrontation entre notre méthodologie de recherche et celle adoptée par Klein *et al.* (2017)

Élément de comparaison	Étude de Klein <i>et al.</i> (2017)	Notre étude
Lien(s) psychologiques étudiés	1. Lien d'implication	1. Lien d'implication 2. Lien d'identification 3. Lien instrumental 4. Lien de simple consentement
Mode de recueil des données	1. Enquête en ligne comportant des questions fermées et deux questions ouvertes sur le sujet de la perte d'implication au travail	Étude de cas 1. Entretiens semi-directifs 2. Journaux de bord renseignés par des salariés 3. Observation cachée 4. Avis clients
Incitation monétaire	Oui (pour une étude sur les trois menées)	Non
Fourniture aux répondants de la définition du concept d'implication au travail	Non	Oui (après avoir demandé aux répondants leur propre définition)

Notre méthodologie nous a permis d'identifier un très grand nombre d'antécédents de la perte d'implication, certains agissant simultanément.

1.2. Antécédents de la perte d'implication

Dans notre recherche, nous reconnaissons, comme Klein *et al.* (2017), que l'explication donnée par le répondant concernant les raisons de sa perte d'implication fait essentiellement référence à sa perception des cibles et à son propre processus de création de sens. Nous avons pu, néanmoins, proposer une catégorisation des antécédents identifiés dans le discours des répondants reflétant leur perception subjective de leur univers professionnel et personnel.

Dans leur article, Klein *et al.* (2017) ont distingué les antécédents de la perte d'implication uniques par rapport à ceux de l'implication et analogues à ceux-ci. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, nous avons décidé d'intégrer ces deux types d'antécédents (uniques et analogues) pour résoudre le problème de codage de la perception négative des différentes cibles.

Klein *et al.* (2017) ont identifié 11 catégories d'antécédents de la perte d'implication qui sont : les changements dans les circonstances de travail, la sur-implication, l'atteinte d'un objectif atteint/l'achèvement d'un projet, la perception négative des autres membres du personnel, les effets négatifs sur le bien-être, un événement professionnel négatif important, les changements dans les circonstances non professionnelles, le manque de réciprocité, la perception négative de la direction/du management, les changements dans les valeurs/intérêts/priorités et la perception négative de la cible.

Les résultats de notre étude nous ont permis de retenir huit de ces antécédents et d'abandonner trois autres au fil du codage des données. Les huit antécédents proposés par Klein *et al.* (2017) et retenus dans notre étude sont : les changements dans les circonstances de travail, la sur-implication, la perception négative des autres membres du personnel, les changements dans les circonstances non professionnelles, le manque de réciprocité, la perception négative du management, les changements dans les valeurs/intérêts/priorités et la perception négative de la cible.

Trois catégories d'antécédents n'ont finalement pas été retenues dans le cadre de notre étude. Premièrement, la catégorie faisant référence à l'atteinte d'un objectif ou l'achèvement d'un projet car elle est considérée comme étant un antécédent de l'implication passée et pas de l'implication perdue. Dans l'article de Klein *et al.* (2017), ils étudient le *Quondam Commitment* qui se traduit par « ce qui était autrefois ». Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 1, les auteurs privilégient l'usage de l'adjectif « passée » plutôt que « perdue » pour inclure l'aspect volontaire de la perte d'implication, d'où leur proposition de la catégorie « objectif atteint/projet achevé ». Cependant, dans notre étude, nous nous focalisons plutôt sur l'implication perdue ce qui fait référence exclusivement à l'aspect involontaire de la perte d'implication, d'où notre choix de ne pas retenir la catégorie d'antécédents en question.

La catégorie d'antécédents proposée par Klein *et al.* (2017) et intitulée « effets négatifs sur le bien-être » n'a pas été retenue non plus lors du codage des entretiens car elle peut être considérée comme un antécédent de la perte d'implication, mais aussi comme une conséquence d'autres antécédents de la perte d'implication. Par exemple, la perception négative d'un métier très exigeant peut entraîner un effet négatif sur le bien-être du salarié qui peut ensuite provoquer sa perte d'implication. Nous pouvons donc constater que les effets négatifs sur le bien-être du salarié ne sont pas aussi directs que ceux des autres antécédents proposés par Klein *et al.* (2017). Il s'agit plutôt d'un niveau intermédiaire qui peut relier plusieurs antécédents au fait de perdre son implication au travail. Pour éviter toute confusion, nous avons donc décidé de ne pas retenir dans le codage cette catégorie d'antécédents.

Un « Événement professionnel négatif important » est la troisième et dernière catégorie d'antécédents à ne pas être retenue, bien qu'elle soit proposée par Klein *et al.* (2017). Cela est dû au fait qu'il y a une légère redondance entre cette catégorie et plusieurs autres. Selon Klein *et al.* (2017), la catégorie « événement professionnel négatif important » est définie comme un événement traumatisant, tragique et/ou troublant vécu au travail. Dans cette catégorie, « *Je pense que certaines décisions médicales ont contribué à sa mort* »³⁶ est un exemple de verbatim recueilli par Klein *et al.* (2017). Il s'agit clairement d'un événement traumatisant. Toutefois, cette réponse peut également faire référence à la catégorie « perception négative des autres membres du personnel » en ce que ces derniers peuvent avoir contribué à ces décisions médicales. En outre, un événement troublant au travail peut également être inclus dans la catégorie « changements dans les circonstances de travail ». La démission soudaine d'un supérieur qui accompagnait un salarié en début de carrière peut correspondre simultanément à un changement dans les circonstances de travail et à un événement troublant car le salarié débutant peut se retrouver avec plus de responsabilités soudainement ou perdre une partie de ses repères. Dans le but d'éviter cette redondance, nous avons décidé de ne pas retenir la catégorie d'antécédents intitulée « événement professionnel négatif important ».

Le tableau n°18 résume notre propos en présentant les différentes catégories d'antécédents. Par ailleurs, ces onze catégories ne sont pas suffisamment distinctes (des facteurs personnels sont

³⁶ Le verbatim dans la langue originale : « *I believe some of the medical decisions contributed to his death* » (Klein *et al.*, 2017, p.339). Verbatim sans doute tiré du terrain du centre médical universitaire.

mélangés avec d'autres, de nature professionnelle). Parmi les lacunes théoriques à combler, les auteurs ont précisé qu'un affinement de leur catégorisation des antécédents est nécessaire. Dans cette optique, nous proposons une nouvelle catégorisation des antécédents de la perte d'implication.

Tableau 18 - Les catégories d'antécédents de la perte d'implication proposées par Klein et al. (2017) et retenues dans notre recherche

Les catégories d'antécédents de Klein <i>et al.</i> (2017)	Catégorie retenue ou non dans notre recherche
Changements dans les conditions de travail	Retenue
Sur-implication	Retenue
Objectif atteint/projet terminé	Non retenue
Perception négative des autres membres du personnel	Retenue
Effets négatifs sur le bien-être	Non retenue
Événement professionnel négatif important	Non retenue
Changements dans les circonstances non professionnelles	Retenue
Manque de réciprocité	Retenue
Perception négative du leadership ou du management	Retenue
Changements dans les valeurs/intérêts/priorités	Retenue
Perception négative de la cible	Retenue

Tout d'abord, nous proposons de répartir les antécédents de la perte d'implication en deux grandes catégories. Nous consacrons la première catégorie aux antécédents qui sont en lien avec le milieu de travail, tandis que la deuxième partie est consacrée, quant à elle, aux antécédents qui sont en lien avec des facteurs personnels. Dans la catégorie des antécédents professionnels, nous créons les sous-catégories suivantes : (1) le management/le leadership ; (2) le métier ; (3) le client ; (4) les collègues et (5) l'entreprise / l'établissement. Cette catégorisation permet de faire le lien entre les antécédents et les différentes cibles.

La première sous-catégorie, intitulée « le management/le leadership », fait référence à la perception négative du salarié concernant le management, entraînant ainsi sa perte d'implication, dûe à un manque de réciprocité ou de reconnaissance de la part du management, le manque de cohérence entre les discours et les pratiques managériales, le manque d'implication du directeur, le manque de confiance ou d'autonomie accordée par le management, le style de management abusif, le style de management distant, l'insuffisance du processus d'intégration et les changements dans les circonstances du travail. La deuxième sous-catégorie concerne la perception négative du métier, et ce pour plusieurs raisons, comme le manque de sens au travail, le manque d'intérêt au travail, l'exigence du métier en termes de polyvalence requise, le manque d'opportunités d'apprentissage et de formation, la pénibilité physique du métier et les mauvaises conditions de travail. La troisième sous-catégorie est consacrée aux facteurs en lien avec le client et qui peuvent entraîner une perte d'implication, comme leur manque de reconnaissance, leurs avis négatifs, ainsi que leurs comportements négatifs. Les quatrième et cinquième sous-catégories, intitulées respectivement « collègues » et « entreprise/établissement », font référence à la mesure dans laquelle l'une ou l'autre de ces deux cibles peuvent contribuer à la perte d'implication au travail. Comme expliqué dans le chapitre 4, plusieurs éléments de ceux mentionnés dans ces sous-catégories sont inspirés par les travaux de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) et modifiés pour mieux s'adapter à notre contexte de recherche.

La deuxième grande catégorie des antécédents de la perte d'implication est consacrée aux facteurs personnels qui peuvent entraîner une perte d'implication du salarié au travail, comme les mauvaises conditions de vie en dehors du travail, l'évolution des intérêts et des priorités du salarié au fil du temps, les changements dans ses conditions physiques et/ou psychologiques, ainsi que sa sur-implication.

Les deux grandes catégories, ainsi que leurs sous-catégories respectives, sont définies et expliquées en détails dans les chapitres 4 et 5. Cependant, dans le cadre de la discussion des résultats, nous proposons de faire un focus sur la perception négative du management et celle des collègues qui sont des sous-catégories de la première grande catégorie d'antécédents de la perte d'implication, intitulée « facteurs professionnels ».

En effet, parmi les voies de recherche mentionnées dans l'article de Klein *et al.* (2017), les auteurs ont mentionné l'étude de la contagion potentielle de la perte d'implication au niveau des

équipes et de l'ensemble de l'organisation. Dans notre recherche, et plus précisément dans les deux sous-catégories sur lesquelles nous nous concentrons (la perception négative du management et celle des collègues), nous avons pu constater plusieurs types de contagion.

Tout d'abord, dans le discours des directeurs, nous avons noté la contagion des comportements qui peut être notée entre le directeur et ses collaborateurs. Si le directeur, cible de l'implication de ses salariés, ne s'implique pas lui-même vis-à-vis d'autres cibles, alors ces cibles deviennent déficitaires de l'implication des salariés. En effet, ils s'impliquent vis-à-vis de ce qui compte pour lui et perdent leur implication vis-à-vis des cibles envers lesquelles il ne s'implique pas.

Toujours dans le cadre du lien entre le directeur et les salariés, nous avons également pu identifier un autre effet de contagion. Si le directeur perd son implication vis-à-vis d'un salarié, ce dernier peut, à son tour, perdre son implication vis-à-vis du directeur par réciprocité, ce qui peut entraîner une perte d'implication en cascades. Le salarié commence par perdre son implication vis-à-vis de son directeur. Cette perte d'implication peut se généraliser par la suite pour toucher à d'autres cibles. Il s'agit donc d'une contagion entre cibles.

L'effet de contagion a été également souligné dans les discours des répondants concernant leurs collègues. Il s'avère qu'un salarié peut perdre son implication vis-à-vis d'une cible, si son collègue a, lui aussi, perdu son implication vis-à-vis cette même cible (cf. chapitre 5).

1.3. Conséquences de la perte d'implication

Pour ce qui concerne les résultats de la perte d'implication, Klein *et al.* (2017) les ont répartis sur trois niveaux : le niveau individuel, celui de l'équipe et celui de l'organisation. Cependant, dans notre recherche, nous nous sommes intéressée principalement aux résultats de la perte d'implication au niveau individuel. Comme le concept de perte d'implication est encore embryonnaire dans la littérature, nous avons décidé de nous focaliser dans un premier temps sur ses résultats au niveau individuel. Nous pensons que les résultats au niveau des équipes ne peuvent pas être étudiés sans que ceux au niveau individuel le soient préalablement, et de la même manière, les résultats au niveau organisationnel ne peuvent pas être compris sans analyse au niveau intermédiaire de l'équipe. C'est en ce sens que notre focus sur les résultats de la perte d'implication au niveau individuel se justifie.

Nous rappelons que Klein *et al.* (2017) n'ont pas étudié empiriquement les résultats de l'implication perdue, ils en ont fourni uniquement une analyse théorique. Ainsi, ils ont affirmé qu'au niveau individuel, les conséquences de la perte d'implication peuvent être cognitives, affectives, comportementales et en lien avec le bien-être. Etant donné que nous nous intéressons aux organisations qui peinent à fidéliser leurs salariés, et que nous souhaitons comprendre les raisons pour lesquelles ils quittent leur travail, nous avons choisi de nous focaliser sur les conséquences comportementales au niveau individuel de la perte d'implication au travail.

Les résultats de notre recherche doctorale nous ont permis de dégager quatre catégories de conséquences comportementales de la perte d'implication au niveau individuel qui sont : l'intention de départ, le départ effectif, les comportements contre productifs au travail et finalement, ce qui était moins attendu, le maintien des comportements citoyens.

Comme nous avons pu le souligner dans le chapitre 5, dans le discours des salariés lors des entretiens, nous avons pu constater que les comportements positifs sont souvent maintenus jusqu'au bout, malgré la décision déjà prise de partir. La question qui se pose est donc la suivante : les comportements citoyens sont-ils maintenus malgré la perte d'implication ou l'implication reste-t-elle présente malgré la décision de partir ?

Selon la définition de Klein *et al.* (2012) l'implication est un lien psychologique caractérisé par la volonté, le dévouement et la responsabilité envers une cible, quelle qu'elle soit. Tandis que la perte d'implication est définie comme étant un état dans lequel une personne n'a plus de lien d'implication conséquent (Klein *et al.*, 2017).

Ainsi, les comportements positifs au travail peuvent effectivement être maintenus malgré la perte d'implication, et ce dans plusieurs cas de figure :

1. **Si la ou les cibles des comportements positifs sont différentes de celle de la perte d'implication** : la personne se sent dévouée et responsable vis-à-vis de son métier ou de ses clients en raison d'un lien d'implication, de nature affective avec son métier ou ses clients et dans ce cas-là, si elle prend la décision de partir parce qu'elle a perdu son implication vis-à-vis du patron par exemple, cela peut ne pas avoir d'incidence sur sa conscience professionnelle et son amour du métier. Elle continue donc à s'investir dans des OCBs qui reflètent son sentiment de dévouement et de responsabilité vis-à-vis de son

métier et de ses clients, tout en maintenant sa décision de partir. Nous pouvons donc constater qu'un lien d'implication est toujours existant vis-à-vis du métier et des clients, bien que le lien d'implication vis-à-vis du patron soit perdu. C'est en ce sens que l'étude des articulations entre les différents liens psychologiques est enrichissante. La coexistence de ces différents liens peut donc modérer le processus de perte d'implication, dans le sens où la personne peut revenir sur sa décision de quitter l'organisation ou la décaler parce qu'elle se sent impliquée envers son métier et ses clients.

2. **Si le lien d'implication se transforme en un lien instrumental** : la personne ne se sent plus dévouée ni responsable au travail mais elle continue à s'investir dans des comportements positifs parce qu'elle s'attend à être récompensée par la direction. Ce cas de figure pourrait également entraîner des comportements contre-productifs dans un second temps car, comme l'ont soutenu Yam *et al.* en 2017, lorsque les salariés se sentent contraints de s'engager dans des OCBs par des forces extérieures, cela peut leur conférer une autorisation morale d'avoir des comportements contre-productifs.
3. **Si l'investissement dans des comportements positifs fait plaisir ou est d'ordre plus normatif** : la personne prend plaisir à faire du « bien » ou elle ressent une forme d'obligation morale à le faire, en fonction par exemple de son éducation.

Dans leur article, Klein *et al.* (2017) ont proposé un lien entre les antécédents de la perte d'implication et les cibles. Il est également intéressant de faire un lien entre les conséquences de la perte d'implication et les cibles. En effet, une perte d'implication vis-à-vis d'une cible, si elle a des conséquences, oriente ces dernières vers cette même cible. Autrement dit, si un salarié perd son implication vis-à-vis du métier, et que cette perte d'implication a des conséquences, ces dernières seront essentiellement³⁷ en lien avec le métier, par exemple réaliser de façon incorrecte les tâches ou décider de faire une reconversion. Ainsi, décider de changer de métier veut

³⁷ Nous avons volontairement choisi l'adverbe « *essentiellement* » pour laisser la place à un autre cas possible, à savoir celui où les comportements contre-productifs se généralisent pour toucher à d'autres cibles que celle initialement concernée. Par exemple, un salarié qui perd son implication vis-à-vis du métier, commence par faire incorrectement les tâches (manque de dévouement) et peut adopter ensuite d'autres comportements négatifs vis-à-vis d'autres cibles comme les collègues, dont la performance peut être affectée par son comportement contre-productif initial envers son métier.

probablement dire qu'une perte d'implication vis-à-vis du métier existe (la personne ne se sent plus dévouée ni responsable vis-à-vis de cette cible).

1.4. Modérateurs du processus de perte d'implication

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu identifier des éléments qui modèrent les effets des antécédents sur l'occurrence de la perte d'implication et/ou les effets de la perte d'implication sur l'occurrence des conséquences de celle-ci. Certains de ces éléments modérateurs ont été également identifiés dans l'article de Klein *et al.* (2017). D'autres émergent dans le cadre de notre étude.

1.4.1. La coexistence de plusieurs liens psychologiques

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre recherche recouvre les quatre types de liens psychologiques qu'un individu peut construire avec son univers de travail, à savoir le lien d'implication, le lien d'identification, le lien instrumental et le lien de simple consentement (Klein *et al.*, 2012). A la différence du modèle de Klein *et al.* (2017) qui ne prend en compte que le lien d'implication, l'étude des articulations possibles entre ces différents types de liens nous intéresse particulièrement pour pouvoir évaluer les effets qu'elles pourraient avoir sur le processus de perte d'implication (Peyrat-Guillard *et al.*, 2023). Dans notre recherche, ainsi que dans celle de Peyrat-Guillard *et al.* (2023), la coexistence de plusieurs types de liens fait partie des éléments qui modèrent les effets de la perte d'implication sur l'occurrence des conséquences de celle-ci. Autrement dit, les comportements adoptés par une personne en conséquence de sa perte d'implication peuvent varier en fonction de la possibilité que ce lien d'implication perdue se transforme non seulement en un autre lien d'implication envers une autre cible (Klein *et al.*, 2017), mais également en un autre type de lien psychologique avec la même ou une autre cible. Ils peuvent également varier en fonction de la possibilité de maintenir des liens antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible. Le tableau suivant montre l'évolution de l'étude des articulations des différents types de liens psychologiques dans ces trois études. Dans le tableau 19, les éléments mis en gras dans une étude correspondent aux apports par rapport à l'étude précédente. Par exemple, dans l'étude de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) nous pouvons constater trois apports : (1) l'étude s'élargit pour comprendre les quatre types de liens psychologiques de Klein *et al.* (2012) ; (2) les auteurs étudient la transformation du lien d'implication perdue en un lien de simple consentement

ou un lien instrumental vis-à-vis de la même cible ; ainsi que (3) le maintien des liens d'implication, de simple consentement ou instrumentaux antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible. De la même façon, deux apports caractérisent notre étude par rapport à celle de Peyrat-Guillard *et al.* (2023) ; (1) Nous étudions la transformation du lien d'implication perdue en un lien de simple consentement ou un lien instrumental non seulement vis-à-vis de la même cible, mais également vis-à-vis d'autres cibles ; (2) nous étudions le maintien de tous types de liens (et non seulement les liens d'implication, de simple consentement ou instrumentaux) antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible.

Tableau 19 - L'évolution de l'étude des articulations des différents types de liens psychologiques

	Klein <i>et al.</i> (2017)	Peyrat-Guillard <i>et al.</i> (2023)	Notre étude
Lien(s) psychologique(s) étudié(s)	Lien d'implication	Lien d'implication Lien d'identification Lien instrumental Lien de simple consentement	Lien d'implication Lien d'identification Lien instrumental Lien de simple consentement
Élément(s) modérateur(s) des effets de la perte d'implication sur l'occurrence des conséquences de celle-ci	Remplacement du lien d'implication perdue par d'autres liens d'implication vis-à-vis d'autres cibles	Remplacement du lien d'implication perdue par d'autres liens d'implication vis-à-vis d'autres cibles Transformation du lien d'implication perdue en un lien de simple consentement ou un lien instrumental vis-à-vis de la même cible Le maintien des liens d'implication, de simple consentement ou instrumentaux antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible	Remplacement du lien d'implication perdue par d'autres liens d'implication vis-à-vis d'autres cibles Transformation du lien d'implication perdue en un lien de simple consentement ou un lien instrumental vis-à-vis de la même ou d'une autre cible Le maintien des liens antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible

La complexité des liens qui unissent un salarié à son univers de travail est illustrée par la vignette ci-dessous qui présente le cas d'une femme de chambre interviewée.

C'est une femme d'origine étrangère qui a accepté un emploi de femme de chambre à son arrivée en France faute d'alternatives en raison de problèmes de discrimination à l'embauche dans d'autres emplois. Ce métier qu'elle considère, surtout au début, comme un déclassement par rapport à son activité dans son pays d'origine (« *faire le ménage dans les hôtels, franchement... Dans mon pays déjà, c'était un peu mal vu* ») ne correspond pas à son expérience professionnelle. Une certaine forme d'acceptation, de résignation (**un lien de simple consentement**) caractérise ce qui la relie à son **métier** (« *je me dis tout travail est méritant, donc je m'en fous que je sois femme de ménage [...] c'était parce que j'étais un peu jeune que je réfléchissais comme ça* »). C'est un métier qu'elle trouve très dur (« *c'est un métier qui est vraiment dur, dur, dur* »). En parallèle, elle a développé un lien affectif très fort (**un lien d'implication**) vis-à-vis du **Directeur de l'hôtel et de son épouse** (« *c'est des gens qui ont la main sur le cœur* ») et c'est ce lien d'implication qui la fidélise malgré une rémunération inférieure à celle qu'elle pourrait trouver ailleurs (« *j'ai eu plusieurs fois d'autres opportunités qui étaient bien payées mais j'ai préféré rester là* » ; « *ils sont famille et tout, donc c'est surtout ça qui m'incite à rester ici. Sinon si c'était sur le côté salaire et tout, non* »). Elle a aussi un **lien d'implication** envers **les clients** réguliers de l'hôtel (« *Ah moi, les clients d'ici c'est comme une famille* »). Ses liens d'implication envers la direction et les clients compensent l'absence de lien d'implication vis-à-vis du métier qui pourrait la conduire à partir et expliquent le fait qu'elle est très consciencieuse et responsable dans l'exercice de son métier malgré le fait qu'elle n'ait qu'un lien de simple consentement vis-à-vis de celui-ci (« *moi ça me touche quand on fait des commentaires négatifs [...] je veux pas qu'il y ait des commentaires négatifs* »). Toutefois cette compensation ne pourra résister à l'usure du temps et elle envisage déjà de suivre une formation CAP petite enfance pour se réorienter vers un métier en crèche ou en école qui l'attire réellement. Son employeur l'aide en ce sens (« *je suis en train de voir avec lui et essayer de suivre une formation* »).

Vignette 1 - Le cas de la femme de chambre (entretien n°11) démontrant une coexistence de différents types de liens psychologiques

La vignette n°1 souligne une situation où il n'y a pas à proprement parler de perte d'implication mais simplement absence de lien d'implication vis-à-vis du métier, le lien reliant cette femme de chambre à son métier étant un lien de simple consentement. Toutefois, nous pouvons remarquer que les autres liens, cette fois-ci d'implication, qu'elle a tissés avec d'autres cibles (l'employeur et les clients) sont suffisamment forts pour la fidéliser malgré la difficulté de son travail et des conditions de rémunération moins avantageuses que dans d'autres hôtels. Ces liens d'implication sont suffisamment forts également pour qu'elle exprime un dévouement et une responsabilité envers son métier, dévouement et responsabilité qui s'adressent en fait aux deux cibles employeur et clients. Ainsi, nous remarquons que le dévouement et la responsabilité, qui est une partie de la définition de l'implication au sens de Klein (2012), peut se focaliser sur une cible (le métier ici. Il n'y a pas l'autre partie de la définition – le caractère volontaire du lien – puisqu'il s'agit d'un lien de simple consentement) tout en s'adressant en fait à d'autres cibles (l'employeur et les clients ici). La question de la nature directe ou indirecte des cibles n'est pas bien prise en compte dans la littérature sur l'implication et la théorie de l'échange social est un cadre conceptuel « *extrêmement large* » (Cropanzano *et al.*, 2017, p.480) qui offre des prédictions comportementales « *trop générales et imprécises* » (p.481). Nous notons aussi qu'avec le temps, le lien de simple consentement vis-à-vis du métier risque de ne plus être compensé par les liens d'implication envers l'employeur et les clients et de prendre le dessus, traduisant peut-être un affaiblissement du lien d'implication vis-à-vis de l'employeur et des clients – donc une forme de perte d'implication vis-à-vis de ces deux cibles - conduisant à un départ, déjà envisagé.

Cet exemple montre tout l'intérêt d'étudier les différents types de liens en parallèle pour avoir une vision plus subtile de leur articulation.

En outre, une coexistence de différents types de liens psychologiques est possible pour une même cible. Par exemple, pour les collègues, une personne peut avoir un lien d'implication avec certains d'entre eux et un lien instrumental avec d'autres. De la même façon, au niveau du même métier, plusieurs types de liens psychologiques peuvent coexister. Tel était le cas de la réceptionniste/barmaid qui nous a expliqué qu'elle a un lien d'implication vis-à-vis d'une partie de son métier (le contact client) et un lien instrumental vis-à-vis d'une autre partie de ce même métier (la comptabilité). Cela peut également s'appliquer aux clients : il est possible de se sentir

impliqué vis-à-vis de certains d'entre eux et simultanément, avoir un lien plutôt instrumental avec d'autres.

1.4.2. Cibles de l'implication perdue

Comme évoqué par Klein *et al.* (2017), nous considérons les cibles de l'implication perdue comme étant des modérateurs non seulement des effets des antécédents sur l'occurrence de la perte d'implication, mais aussi des effets de la perte d'implication sur l'occurrence des conséquences de celle-ci. Nous nous attendons à ce que l'occurrence de la perte d'implication et de ses conséquences soit dépendante de la cible envers laquelle la personne a perdu son implication. Une confrontation de nos résultats à ceux de ces auteurs a été effectuée, montrant que plusieurs cibles identifiées préalablement par Klein *et al.* (2017) ne l'ont pas été dans le cadre de notre étude. Le tableau suivant montre d'un côté les cibles identifiées par Klein *et al.* (2017) et de l'autre celles identifiées dans le cadre de notre recherche.

Tableau 20 - Les cibles de l'implication perdue proposées par Klein et al. (2017) et identifiées dans notre recherche

Cibles de l'implication perdue identifiées par Klein et al. (2017)	Cibles de l'implication perdue identifiées ou non dans notre recherche
Job (activité de travail) / tâches	Oui (plus largement : métier)
Amélioration du lieu de travail	Non ³⁸
Autres groupes (équipe projet, comité...)	Non
Objectifs personnels	Non
Management / responsable hiérarchique	Oui
Unité organisationnelle (département, service...)	Non
Organisation	Oui
Collègues immédiats	Oui
Composantes externes	Oui (clients)
Idéaux	Non
Carrière	Non

En ligne avec la Théorie des Systèmes d'Implication (CST – *Commitment System Theory*) de Klein et al. (2022), nos résultats montrent que des liens d'implication envers certaines cibles (métier notamment) peuvent se créer et évoluer au fil du temps jusqu'à disparaître parfois. La perte d'implication est exprimée par anticipation, lorsque l'avenir est envisagé et que le départ de l'entreprise à terme semble irréversible, notamment quand les conditions de travail sont considérées comme non compatibles avec l'avancée en âge.

³⁸ Nous considérons, au vu de nos résultats, que l'amélioration du lieu de travail que Klein et al. (2017, p. 341) définissent ainsi en tant que cible : « *the general bettering of the organization or department. Includes overdoing it by working many hours as well as attempts to create harmony among coworkers* », correspond plutôt aux conséquences comportementales de l'implication au travail. Ce comportement positif peut également être maintenu après une perte d'implication, mais cela ne signifie pas qu'il s'agit d'une conséquence de l'implication perdue.

1.4.3. Facteurs personnels, environnementaux et managériaux

Les résultats de notre étude nous ont permis d'identifier d'autres modérateurs non seulement des effets des antécédents sur l'occurrence de la perte d'implication, mais aussi des effets de la perte d'implication sur l'occurrence des conséquences de celle-ci. Ces modérateurs font référence à des facteurs personnels (les raisons du choix du secteur, les ressources personnelles et sociales, la socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation et la propension à l'implication), environnementaux (l'occurrence d'un événement significatif) et managériaux (la réponse de la direction aux signaux faibles de perte d'implication).

Tout d'abord, dans le cadre des facteurs personnels, le choix du secteur est le premier élément qui peut influencer le processus de perte d'implication. Nous nous attendions à ce que ce processus varie en fonction de la raison pour laquelle le secteur a été choisi. Un salarié qui a choisi le secteur par passion n'aura pas le même processus de perte d'implication (le cas échéant) que celui qui a choisi le secteur par défaut. Nos résultats ont montré qu'une résilience aux antécédents de la perte d'implication, ainsi qu'une minimisation des conséquences qui en découlent sont directement liées au fait de choisir le secteur par passion (cela concerne en particulier les métiers de la cuisine). Les ressources personnelles et sociales font également partie des facteurs personnels qui peuvent influencer le processus de perte d'implication. Par ressources personnelles et sociales, nous entendons la personnalité du salarié, les formations suivies, ainsi que son statut social. Nos résultats soulignent notamment que les salariés venant d'un milieu rural et ayant été élevés dans une famille attachée à la valeur travail sont moins enclins à perdre leur implication. La socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation est le troisième facteur personnel³⁹ qui peut avoir un effet modérateur. Nos résultats soulignent par exemple que les personnes qui posent plus de questions lors de l'entretien de recrutement, en s'intéressant en particulier aux caractéristiques de l'équipe déjà en place, s'intègrent mieux et construisent une implication plus solide. Le quatrième et dernier facteur personnel est la propension à l'implication qui se développe avant l'entrée dans l'organisation. Cette propension a été définie par Mowday *et al.* (1982) comme un agrégat de caractéristiques personnelles spécifiques et d'expériences que les individus apportent à une organisation et qui favorise le développement d'un attachement stable à l'organisation (Cohen,

³⁹ Bien que la socialisation après l'entrée dans l'organisation puisse comprendre des mesures managériales liées au processus d'intégration, elle dépend également de quelques facteurs personnels comme la personnalité ou la culture de la personne. Nous avons donc fait le choix de la regrouper avec la socialisation avant l'entrée dans l'organisation.

2007 ; Lee *et al.*, 1992). La cible évoquée dans cette définition est l'organisation, Mowday *et al.* s'étant particulièrement intéressés à cette cible. Toutefois, dans nos travaux, il ressort que la cible bénéficiaire de cette propension est souvent le métier, choisi par passion par les personnes qui se destinent à rejoindre la cuisine d'un restaurant.

En termes de facteurs environnementaux affectant le processus de perte d'implication, nous avons identifié la crise sanitaire en tant qu'événement significatif qui, selon nos résultats, n'est qu'un simple révélateur de la perte d'implication et non pas un antécédent en tant que tel.

Finalement, la réponse de la direction aux signaux faibles de perte d'implication est identifiée dans le cadre de notre étude comme étant un facteur managérial qui modère non seulement les effets des antécédents sur la perte d'implication, mais aussi les effets de la perte d'implication sur ses conséquences. Cette intervention managériale a lieu avant la dissipation totale du lien d'implication. Elle a pour but d'éviter que celui-ci se perde complètement. Cependant, une intervention managériale peut également avoir lieu après la perte d'implication dans le but d'essayer de réparer ce lien perdu. En effet, dans leur article, Klein *et al.* (2017) s'interrogent sur la possibilité de restaurer le lien d'implication. Dans les entretiens que nous avons menés, nous avons noté des pratiques managériales visant à améliorer les conditions de travail, dans le but d'éviter le délitement des liens d'implication des salariés (réorganisation du planning) ou de le réparer (proposition d'une formation) après sa perte⁴⁰.

1.5.Modèle théorique

Suite aux apports théoriques que nous venons de lister, nous proposons une révision du modèle initialement proposé par Klein *et al.* (2017) concernant le processus de perte d'implication (figure 22). Comme nous l'avons précisé précédemment, nous proposons une première relation causale entre les antécédents et la perte d'implication et une seconde entre la perte d'implication et les conséquences comportementales. Ces deux relations causales peuvent être modérées par plusieurs éléments que nous appelons « facteurs modérateurs ».

⁴⁰ Nous ne sommes pas en mesure de nous assurer de la dissipation entière du lien d'implication. Nous nous appuyons donc sur la définition opérationnelle suggérée par Klein *et al.* (2017) selon laquelle nous pouvons considérer qu'un salarié a perdu son implication si la force de cette dernière a connu une diminution substantielle.

Partant de la gauche pour aller vers la droite de notre modèle (figure 22), nous identifions tout d'abord les antécédents de la perte d'implication que nous avons répartis en deux grandes catégories, intitulées « facteurs professionnels » et « facteurs personnels ». Dans la première grande catégorie concernant les facteurs professionnels, nous retrouvons des antécédents en lien avec le management ou le leadership, le métier, les clients, les collègues et l'entreprise ou l'établissement. Cette sous-catégorisation permet de faire le lien entre les antécédents de la perte d'implication et les cibles de celle-ci, comme recommandé par Klein *et al.* (2017). Dans la deuxième grande catégorie concernant les facteurs personnels, nous retrouvons les mauvaises conditions de vie en dehors du travail, l'évolution des intérêts et des priorités au fil du temps, les changements dans les conditions physiques et/ou psychologiques et la sur-implication. La catégorisation que nous proposons dans notre modèle est une tentative de répondre à une des limites de la recherche de Klein *et al.* (2017).

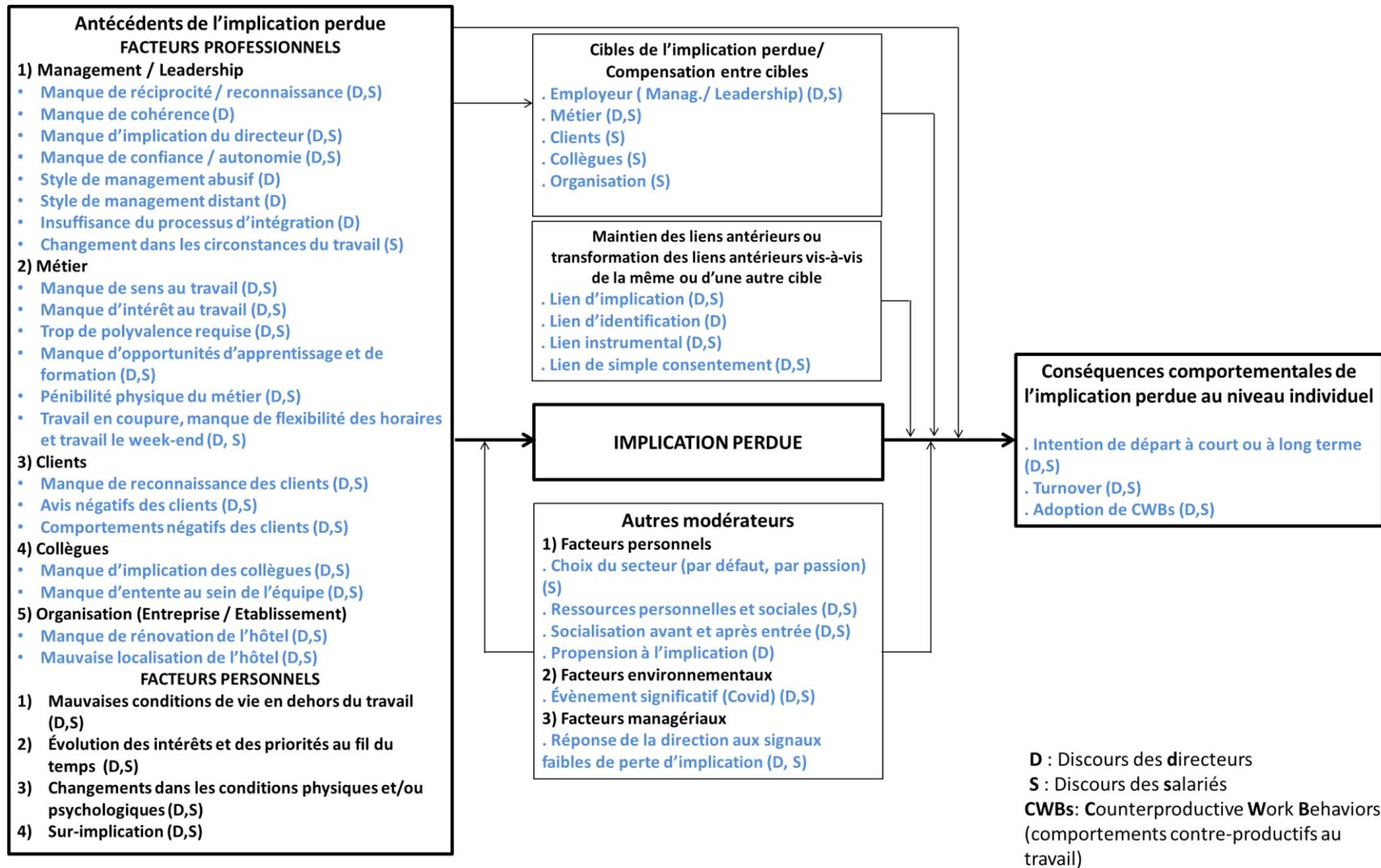


Figure 22 - Notre proposition de modèle révisé du processus de perte d'implication

Ces antécédents peuvent entraîner une perte d'implication qui, à son tour, peut donner lieu à des conséquences comportementales. Dans la rubrique située à l'extrême droite du modèle (figure 22), nous retrouvons les conséquences comportementales de la perte d'implication évaluées sur le plan individuel. Ainsi, nous avons l'intention de départ à court ou à long terme, le turnover (le départ effectif de l'organisation) et l'adoption de comportements contre productifs au travail.

Comme évoqué précédemment, les deux relations causales peuvent être modérées par plusieurs éléments. Nous proposons trois catégories de modérateurs qui ne modèrent pas, tous, les deux relations causales. Les deux premières catégories, à savoir « les cibles de l'implication perdue » et « le maintien des liens antérieurs ou la transformation des liens antérieurs vis-à-vis de la même ou d'une autre cible », modèrent la relation entre la perte d'implication et ses conséquences comportementales, tandis que la troisième catégorie concernant les facteurs personnels, environnementaux et managériaux modère, quant à elle, les deux relations causales. Nous proposons également, en complément de ces trois catégories d'éléments modérateurs, de considérer les antécédents de la perte d'implication comme étant un modérateur de la relation entre l'implication perdue et l'occurrence des conséquences comportementales, en cohérence avec le modèle initial de Klein *et al.* (2017).

Ce modèle révisé permet de synthétiser nos résultats et peut ainsi constituer le point de départ de futures recherches théoriques et empiriques.

2. Contributions managériales

Nos résultats sont le fruit d'une étude qualitative menée dans un contexte très précis (une chaîne hôtelière particulière en France). Ils ne peuvent donc pas être généralisés. Cependant, nous proposons des recommandations qui peuvent être utiles aux managers des établissements affiliés à la chaîne volontaire Logis Hôtels (plus de 2000 établissements en Europe) et, au-delà, aux établissements qui présentent les mêmes caractéristiques (notamment une ambiance familiale).⁴¹

⁴¹ Cf. discours sur le site de Logis Hôtels : « *Identifiée, reconnue, appréciée pour ses valeurs de tradition, de convivialité et de qualité, elle occupe de ce fait une place à part dans l'univers de l'hôtellerie* », « *Au sein de chaque établissement Logis Hôtels règne une ambiance familiale et chaleureuse où vous serez toujours accueilli comme un invité, presque en ami* ». Source : <https://www.logishotels.com/fr/nous-decouvrir/nos-marques/logis-hotels/>

Tout d'abord, nous insistons sur le fait que les conditions de travail sont plus importantes pour les salariés que le salaire ou toutes autres formes de récompenses monétaires. Bien que certains directeurs s'efforcent d'offrir un bon salaire à leurs collaborateurs, d'autres sont conscients que certains collaborateurs quittent leur entreprise pour aller travailler ailleurs avec un salaire moins important mais de meilleures conditions de travail. Toutefois, nous reconnaissons la difficulté d'offrir des conditions de travail suffisamment intéressantes pour les collaborateurs en raison de la particularité du secteur qui nécessite un travail en coupure pour les salariés en cuisine ou en salle et des horaires souvent difficilement compatibles avec la vie personnelle pour les réceptionnistes. Parfois, de petites modifications d'horaires pour les shifts changent la donne, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5. Les problèmes de logement et de transport sont également importants en prendre en considération.

Les hôteliers qui sont à la recherche d'une meilleure fidélisation de leurs collaborateurs doivent créer les conditions de l'implication envers des « cibles » spécifiques à l'entreprise. En effet, un lien d'implication vis-à-vis du métier ne suffit pas pour que la personne reste dans l'entreprise. Celle-ci peut toujours exercer le même métier ailleurs. C'est le cas des cuisiniers qui ont perdu leur implication vis-à-vis de leur patron par exemple ou vis-à-vis du type de cuisine que propose l'établissement et qui ont donc décidé de changer d'entreprise, mais pas de métier. Pour assurer la fidélisation des salariés, il faut assurer leur implication envers des cibles spécifiques à l'entreprise, par exemple le patron (la personne de l'employeur), les collègues ou l'établissement en lui-même : des éléments qui peuvent varier avec le changement d'entreprise. Cependant, il est très important pour les directeurs d'accorder une attention particulière au métier comme cible d'implication car ils risquent de perdre leurs collaborateurs si ces derniers manquent d'intérêt ou de sens au travail, s'ils sont dépourvus d'opportunités d'apprentissage et de formation, s'ils souffrent de la pénibilité des conditions de travail ou s'ils ressentent un exigence amplifiée de polyvalence au travail, surtout si cette polyvalence est perçue comme un déclassement (cf. le cas d'un réceptionniste à qui il est demandé d'aider à faire le ménage de l'hôtel). La prise en compte de la propension à l'implication au moment du recrutement est donc importante. S'intéresser au parcours du salarié, à son environnement familial, à ses valeurs est essentiel (tout en restant bien sûr dans les limites des questions qui peuvent être posées d'un point de vue juridique). Le processus d'intégration mérite également toute l'attention de la direction : par lassitude liée au

turnover élevé ou par manque de temps, l'intégration est parfois négligée alors qu'elle est essentielle.

Même s'il y a une certaine résignation de la part des salariés concernant les conditions de travail (les longues heures de travail, travailler le weekend, voire la nuit, et travailler en coupure), une reconnaissance symbolique de la part de la direction peut aider à favoriser la résilience des salariés en ce qui concerne la pénibilité des conditions de travail. En effet, la perception positive du management compte significativement dans le maintien des liens d'implication des salariés au travail. Pour que les directeurs soient en mesure de favoriser cette perception positive, il est important qu'ils accordent une attention particulière à la reconnaissance financière et/ou symbolique, à la cohérence entre leurs discours et leurs pratiques, à la confiance et à l'autonomie offerte aux collaborateurs et à la qualité du processus d'intégration des nouvelles recrues. Ils doivent également adopter un style de management de proximité, favorisant l'esprit familial (qui est apprécié par les collaborateurs interviewés) et minimiser les changements dans les circonstances de travail, ou, si un changement est nécessaire, accompagner les collaborateurs pour s'adapter au mieux aux nouvelles circonstances. L'implication des directeurs eux-mêmes est essentielle dans le développement et le maintien de celle de leurs collaborateurs. Leur implication peut se manifester de plusieurs façons parmi lesquelles nous pouvons noter leur implication dans la rénovation de l'hôtel, non seulement pour qu'il soit un lieu de travail agréable, mais aussi pour minimiser la pénibilité physique du métier du personnel d'étage et des réceptionnistes (chambres faciles à nettoyer, ergonomie du poste de travail). Les directeurs peuvent également s'investir davantage dans les démarches d'amélioration de vie hors-travail des salariés, soit en leur proposant un hébergement, soit en négociant avec les collectivités territoriales pour réhabiliter des locaux disponibles afin d'héberger leurs salariés et de mettre à disposition des moyens de transport (vélos, voiture électrique type navette...). Nous aimerions souligner une fois de plus l'importance de l'implication des directeurs non seulement vis-à-vis des collaborateurs, mais également vis-à-vis des cibles envers lesquelles ils souhaitent les impliquer, par exemple les clients. Si la direction ne se montre pas impliquée envers les clients, les salariés ne le seront pas non plus, surtout ceux dont le directeur est la cible principale d'implication (effet de contagion).

En outre, nous proposons aux managers d'accorder une attention particulière aux clients qui peuvent être une source de destruction des liens d'implication des salariés, surtout ceux qui

sont les plus impliqués au travail. Les résultats de notre étude montrent que les collaborateurs les plus impliqués au travail sont ceux qui sont les plus affectés par les retours des clients (reconnaissance, comportement et avis). Nous reconnaissons que les comportements et les avis des clients ne sont pas facilement contrôlables. Cependant, nous proposons aux directeurs d'intervenir dans le but de nuancer et de mettre à distance les commentaires des clients parfois trop destructeurs. L'intervention des directeurs à ce niveau serait très appréciée dans la mesure où ils essaient de relativiser l'avis et de tirer des conclusions constructives en vue de progresser et d'éviter la perte d'implication.

Enfin, nous reconnaissons la complexité, parfois même l'impossibilité, pour les directeurs, de maîtriser les facteurs personnels entraînant une perte d'implication, comme l'évolution des valeurs, des intérêts et des priorités au fil du temps. Dans le cas où il est impossible de contrôler les antécédents de la perte d'implication, nous proposons aux directeurs d'accompagner leurs salariés en perte d'implication (dont le lien d'implication n'est pas encore totalement dissipé). Cet accompagnement a pour objectif de préparer le départ du salarié afin d'éviter des comportements contre-productifs, voire de maintenir jusqu'au bout les comportements citoyens, lorsque la réparation du lien d'implication perdue n'est plus envisageable. Cela permet aussi de mieux s'organiser en anticipant les départs.

3. Limites de notre recherche

L'implication est un concept très dynamique (Klein *et al.*, 2022), ce qui rend difficile de déterminer si la personne est en effet en perte d'implication. Certains salariés peuvent commencer à perdre leur implication sans même s'en rendre compte. Dans le cadre de l'identification des antécédents de la perte d'implication dans le discours des répondants, nous avons eu quatre cas de figure : (1) la personne est consciente de sa perte d'implication et de ce qui lui a causé cette perte. Elle peut donc nous expliquer ces antécédents ; (2) la personne se perçoit impliquée mais elle est en mesure de nous parler des éléments qui peuvent lui faire perdre son implication ; (3) la personne se perçoit impliquée et explique les antécédents de son implication. C'est par déduction qu'on peut identifier les antécédents d'une perte d'implication éventuelle. Par exemple, si la personne mentionne l'esprit familial comme étant un antécédent de son implication, on peut déduire que l'absence de cet esprit familial peut être un antécédent de la perte d'implication ; (4) la personne

n'est pas en perte d'implication à l'heure actuelle mais elle a vécu une perte d'implication dans son emploi précédent et nous explique les raisons pour lesquelles elle a l'a quitté. Et dans ce cas-là, nous pouvons considérer que si ces antécédents se reproduisent, ils peuvent entraîner une perte d'implication. Tel était le cas de l'assistant maître d'hôtel avec lequel nous avons mené l'entretien n°16. La vignette n°2 ci-après présente le cas de ce salarié qui nous a expliqué longuement les raisons pour lesquelles il a dû quitter ses anciens emplois.

Ce maître d'hôtel (45 ans) travaille depuis 3 ans au sein de l'établissement Logis D dont il apprécie beaucoup le management, notamment la directrice du restaurant. Visiblement, c'est la qualité du management qui a permis de le fidéliser, contrairement à ses anciens emplois. Les relations avec ses collègues sont très bonnes, voire amicales avec certains qu'il fréquente en-dehors du travail. (*« Et l'ambiance est bonne. Le patron nous fait confiance. Euh on travaille bien quoi. »*)

Le parcours professionnel de ce salarié se caractérise par de nombreux emplois de relativement courte durée car il préfère quitter dès qu'il se sent insatisfait par le management, en particulier lorsqu'il y a un manque de reconnaissance, ou s'il ressent de l'ennui dans son travail. (*« J'ai fait quelques mois au [...], donc une chaîne du groupe [...]. Ça s'est pas très très bien passé avec le directeur, donc je suis pas resté » ; « C'était pas agréable [...], c'est un peu une usine où on s'en fout un peu des clients. Il faut faire rentrer l'argent quoi. »*).

Il souligne le fait qu'il est facile de changer d'emploi dans ce secteur. C'est un métier où il y a plus d'offres d'emploi que de demandes, donc il était facile de changer d'emploi notamment lorsqu'il n'était pas satisfait du management.

A l'heure actuelle ce salarié semble impliqué dans son travail (envers les cibles direction, activité de travail et collègues), mais l'âge venant, il ne se projette pas dans les métiers de la restauration et à relativement court terme (un an / un an et demi) il envisage une reconversion dans l'informatique (*« je me vois mal à 45, 50 ans, continuer à travailler jusqu'à 1h du matin le samedi soir pour reprendre le dimanche matin ; pour le moment ça me convient, mais j'envisage une reconversion pour avoir une qualité de vie un peu meilleure sur mes vieux jours »*).

Vignette 2 - Le cas de l'assistant maître d'hôtel (entretien n°16) permettant une vision rétrospective sur ses emplois précédents

La complexité du lien d'implication rend donc difficile le fait d'identifier les antécédents de la perte d'implication. Ce n'est pas évident pour les répondants d'associer les antécédents avec une perte d'implication. Ils peuvent identifier des éléments qu'ils n'aiment pas par rapport au travail, mais sans toujours associer ces éléments à une véritable perte d'implication. Ainsi, si la personne a une perception négative d'une cible (par exemple, le métier), comment peut-on être sûr que cela a causé ou causera une perte d'implication ? Il est possible que la personne n'ait jamais eu de lien d'implication vis-à-vis du métier. Nous avons soigneusement reconstitué les parcours professionnels pour décrypter au mieux le processus de perte d'implication mais cette analyse au travers des discours limite parfois l'interprétation.

Nous avons eu également le cas des personnes qui aiment de façon constante leur métier mais qui sont parties de leurs emplois antérieurs en raison d'un management perçu comme de mauvaise qualité. La question qui se pose est donc la suivante : peut-on parler d'une perte d'implication ? Y avait-il au départ une implication vis-à-vis du management qui s'est perdue ? Ce n'est pas évident à cerner à travers les entretiens malgré les relances et les demandes de précisions. Une étude longitudinale (suivi de cohortes) pourrait permettre d'éviter ou de minimiser les biais résultant de l'utilisation des souvenirs post hoc.

Une autre limite de notre étude réside dans le fait que nous n'avons pas pu obtenir les contacts de salariés d'une minorité des établissements étudiés pour lesquels il a par conséquent été impossible de croiser le discours des directeurs avec celui de leurs salariés. Cela est certainement dû au choix de notre méthodologie de collecte des données qui a consisté à commencer par contacter le directeur et attendre que ce dernier nous fournisse des contacts pour quelques-uns de ses salariés. Bien que cette méthode se justifiait dans le cadre de notre étude de cas, elle peut avoir biaisé les propos de quelques salariés, « choisis » par leur directeur, et peut-être pas aussi à l'aise qu'en apparence pour parler de leur situation dans leur établissement. Il est sans doute plus aisé d'évoquer ses collègues ou les clients, ou de parler du passé, que de parler de la direction actuelle. En outre, nous notons que les salariés interviewés évoquent rarement les CWBs qu'ils peuvent adopter à la suite de leur perte d'implication. Cela peut avoir une double explication : la première est que de nombreux répondants soulignent combien il est facile de trouver du travail dans leur secteur. Lorsqu'il y a une perte d'implication, la grande majorité préfère partir et reste impliquée vis-à-vis du métier, des clients et des collègues jusqu'au départ. C'est un résultat intéressant par

rapport à la spécificité du secteur dans lequel il y a toujours plus d'offres d'emplois que de demandes. La deuxième explication semble être le biais de désirabilité sociale (Chung et Monroe, 2003 ; Nederhof, 1985 ; Zerbe et Paulhus, 1987). Il est difficile lorsque l'on est encore en poste et, de surcroît, envoyé par son manager, d'avouer ce type de comportement en entretien. C'est également pour cette raison qu'il était intéressant de croiser le discours des salariés avec celui de leurs managers lors des entretiens. Ceux-ci ont également identifié peu de CWBs (vol de bouteilles dans la cave par exemple). Au final, la parole des salariés nous a semblé plutôt libre. Nous avons garanti l'anonymat le plus strict et n'avons rencontré aucune réticence pour enregistrer les entretiens.

Conclusion

Les résultats de notre étude nous ont permis de proposer des apports théoriques et managériaux. Du point de vue théorique, nous avons réussi non seulement à adopter une méthodologie de recherche plus adaptée à l'étude du processus de perte d'implication au travail, mais aussi à confronter nos résultats avec ceux des travaux de recherche récents sur le sujet (Klein *et al.*, 2017 ; Peyrat-Guillard *et al.*, 2023) dans le contexte de l'hôtellerie familiale française. Nous proposons ainsi un modèle révisé de ce processus. Du point de vue managérial, nous avons pu formuler des recommandations en termes de gestion des antécédents de la perte d'implication des salariés. Nous avons également proposé une démarche à suivre en cas d'impossibilité d'évitement de la perte d'implication ou de restauration du lien d'implication perdue. Finalement, les contributions proposées, qu'elles soient théoriques ou managériales, soulignent certaines limites de notre recherche qui peuvent laisser place à de futurs travaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« *C'est juste qu'à l'intérieur c'était passé de 'je le fais parce que ça me fait plaisir de le faire' à 'je le fais parce qu'il faut et vivement que ça s'arrête quoi' ; [...] Et bah du coup, à ce moment-là, à partir du moment où ça a switché, j'ai fait 'bon ben il est l'heure pour moi de partir' » : c'est ainsi qu'une ex-serveuse au sein du groupe Logis (entretien 32), a résumé sa perte d'implication envers son métier après de longs échanges au sujet de son premier emploi dans le groupe.*

Les entretiens menés dans le cadre de cette thèse, complétés par les journaux de bord, l'observation cachée et l'analyse des avis clients, révèlent la complexité du processus de perte d'implication au travail. Au début de notre recherche doctorale, nous avons identifié une question de recherche ainsi que cinq sous-questions. Il est temps maintenant de synthétiser les éléments de réponse à ces questionnements.

Nous avons commencé à travailler sur cette thèse à la fin de l'année 2019, avant même que la crise sanitaire ne survienne et que les expressions de « grande démission » puis de « démission silencieuse » ne préoccupent les médias ainsi que les chercheurs (cf. par exemple El Yacoubi et Rascol-Boutard, 2023, qui ont proposé au dernier congrès de l'AGRH une lecture de la démission silencieuse à partir d'une analyse du réseau social *Tiktok*). Les statistiques d'avant-crise sur le taux de turnover dans l'hôtellerie-restauration (Selma, 2001) soulignent sa nature structurelle plutôt que conjoncturelle, même si ce secteur est l'un de ceux ayant été les plus négativement impactés par la crise sanitaire en France (Barry, 2023). Ainsi, les antécédents de la perte d'implication étaient déjà à l'œuvre dans ce secteur bien avant la survenue de la crise sanitaire mais celle-ci a donné aux salariés « l'occasion de questionner le sens du travail » (Biétry *et al.*, 2023, p. 41).

Notre question de recherche avait pour but de mieux comprendre le processus de perte d'implication au travail, encore embryonnaire dans la littérature (Klein *et al.*, 2017). Nous l'avons formulée de la façon suivante :

De quelle façon peut-on interpréter le processus de perte d'implication des salariés de l'hôtellerie-restauration ?

Nous avons répondu à cette question en proposant un modèle révisé du processus de perte d'implication au travail à partir des regards croisés de directeurs et de salariés du groupe Logis Hôtel qui a constitué le terrain de notre étude de cas. Bien que les mondes de l'hôtellerie-restauration soient pluriels (Grefe et Peyrat-Guillard, 2019) et que le groupe Logis affirme sa singularité en tant que type d'hôtellerie-restauration « à visage humain », privilégiant « une ambiance familiale et chaleureuse où les clients sont accueillis comme des invités »⁴², la généralisation analytique (Yin, 2009) de nos résultats nous a permis d'avancer des propositions théoriques et managériales dépassant ce cas et apportant des réponses à chacune de nos cinq sous-questions de recherche.

1. Quels sont les antécédents de la perte d'implication des salariés au travail ? Peut-on en proposer une catégorisation plus fine en s'appuyant sur le modèle initial du processus, proposé par Klein *et al.* en 2017 ?

Notre modèle révisé résume les antécédents identifiés dans le cadre de notre étude. Ils sont particulièrement nombreux et plusieurs antécédents peuvent se combiner pour expliquer une perte d'implication au travail. Nous les avons répartis en deux catégories principales : les facteurs d'ordre professionnel qui offrent des marges de manœuvre aux managers et ceux d'ordre personnel qui leur échappent la plupart du temps. Les facteurs professionnels sont structurés en cinq sous-catégories articulées autour des cinq cibles de la perte d'implication repérées dans notre étude, à savoir (par ordre décroissant du nombre d'antécédents relevés dans notre recherche) : l'employeur en tant que personne (management/leadership), le métier au sens large (qui englobe l'activité de travail), les clients, les collègues et l'organisation (l'établissement dans son ensemble). Cette articulation entre les raisons de la perte d'implication et les cibles concernées est l'une des perspectives de recherche qui avaient été identifiées par Klein *et al.* (2017). Dans l'ultra-majorité

⁴² Source : <https://groupe.logishotels.com/marques/logis-hotels/>

des cas, ces antécédents ont été exprimés aussi bien dans le discours des salariés que dans celui de leurs directeurs. Leur combinaison se traduit notamment par un manque au niveau du management/leadership (manque de confiance/autonomie par exemple) qui a des répercussions sur les manques au niveau du métier (manque d'intérêt au travail par exemple).

En outre, la sur-implication⁴³ a été identifiée dans notre étude comme étant un antécédent de la perte d'implication. Toutefois, cette sur-implication, qui se manifeste par exemple en un dépassement des horaires de travail, peut également être considérée comme une conséquence de l'implication au travail. Selon Dickason et Dumas (2021) qui ont étudié l'expérience affective du dépassement horaire dans le secteur médico-social français, l'anxiété est positivement associée à la fréquence du dépassement horaire. C'était le cas de l'ex-serveuse que nous avons mis en exergue au début de cette conclusion. Son dépassement horaire, qui traduisait son implication, était mal vécu et a contribué également à sa perte d'implication et à son départ :

« Je me suis retrouvée moi à gérer la salle et en fait bah c'était trop parce qu'en un an d'expérience, on est pas non plus prêt à être responsable de salle quoi. Du coup, j'avais des difficultés à trouver une organisation qui marchait. Donc en fait, je finissais à 03h00 du matin. Enfin, c'était pas possible. Du coup j'ai dit 'ok moi aussi je m'en vais'. Et puis en fait ben je pense que j'avais fait mon temps dans l'entreprise quoi, avec tout ce qui s'était passé avant et tout, enfin ça avait été bien utile. C'est eux qui m'ont tout appris, mais il était temps de voir autre chose ».

Compte tenu de la multiplicité des antécédents pouvant intervenir dans la perte d'implication d'un seul et même salarié, la nécessité de mener des recherches supplémentaires afin d'examiner la correspondance entre les antécédents et les cibles reste à l'ordre du jour, comme Klein *et al.* l'ont encore suggéré en 2021. D'un point de vue managérial, cela signifie la nécessité d'accorder de l'attention aux facteurs personnels lors du recrutement (dans la limite autorisée par le cadre juridique) et d'être attentif à tous les facteurs professionnels, en particulier ceux qui touchent au management / leadership et au métier, comme nous allons le voir en répondant à notre deuxième sous-question de recherche.

⁴³ La sur-implication, selon la définition de Klein *et al.* (2017), fait référence au fait d'avoir trop d'implications concurrentes, de ne pas avoir assez de temps à consacrer à la cible ou de s'investir de façon exagérée au travail ce qui crée un manque de ressources personnelles et professionnelles nécessaires pour maintenir l'implication.

2. Quelles sont les cibles de l'implication perdue ? Certaines sont-elles plus affectées, d'autres plus préservées ?

Les cibles d'implication perdue identifiées dans le cadre de notre étude sont, dans l'ordre de fréquence décroissante, la personne de l'employeur (management/leadership), le métier (au sens large, englobant l'activité de travail), les clients, puis les collègues et enfin l'organisation (l'entreprise / l'établissement au niveau global). En définitive, la cible organisationnelle, pourtant la plus étudiée dans la littérature, est une cible distale qui focalise peu l'implication et donc la perte d'implication. C'est la personne de l'employeur en tant que cible proximale qui compte, sans doute en raison du caractère familial et de la taille réduite des établissements Logis. Il est possible que la situation soit différente dans des établissements de plus grande taille. Dans notre cas, cette personne peut constituer une cible d'implication et peut même compenser la perte d'implication envers le métier quand celui-ci est physiquement difficilement supportable (cas par exemple des femmes de chambre). Mais l'employeur, en tant que personne, peut également être une cible d'implication perdue quand elle déçoit. Pour ce qui concerne le métier, la perte d'implication envers cette cible épargne les métiers « passion » de la cuisine, à la différence de ceux des étages ou de la salle.

Les clients peuvent être une cible indirecte de l'implication envers la personne de l'employeur : donner aux clients est aussi une façon de rendre à son patron. Mais les clients aussi peuvent décevoir, surtout lorsque leurs remarques paraissent injustifiées eu égard à l'investissement psychologique et physique dans le métier. Les collègues sont une cible plus préservée de la perte d'implication, les liens étant souvent soit trop distants pour avoir de l'importance, soit trop solides et débordant hors les murs de l'établissement pour être affectés. Pour revenir sur la cible organisationnelle, même si le manque de rénovation de l'hôtel et une mauvaise localisation peuvent contribuer à une perte d'implication, l'appartenance à la chaîne Logis ne semble avoir aucune importance particulière aux yeux de nos répondants.

Au final, la question des cibles de l'implication et de la perte d'implication nous semble donc particulièrement importante. Elle est encore relativement délaissée dans la littérature qui s'intéresse essentiellement à la cible organisationnelle, comme le font également trop souvent les professionnels en recherchant une implication organisationnelle.

3. Quelles sont les conséquences comportementales qui découlent de la perte d'implication au niveau individuel ?

L'étude empirique des conséquences de la perte d'implication était l'une des voies de recherche proposées par Klein *et al.* (2017). Nous avons identifié les conséquences suivantes : l'intention de départ à court terme mais aussi parfois à long terme, le départ effectif de l'organisation et, beaucoup moins souvent, l'adoption de comportements contre-productifs. Il est vrai qu'il est difficile d'avouer des comportements négatifs. De plus, les CWBs peuvent s'adresser à différentes cibles (l'organisation : CWB-O / ou les individus : CWB-I). Nous pensons donc qu'il serait intéressant d'étudier la relation entre la perte d'implication et les différents types de CWBs. Si on considère que la perte d'implication est un continuum reflétant différents degrés de perte, peut-on associer des CWBs spécifiques en fonction de ces degrés de perte d'implication ? Le faible nombre de cas de CWBs recensés dans notre étude ne nous a pas permis de répondre à cette question.

Bien que nous nous soyons focalisée sur l'étude empirique des conséquences comportementales au niveau individuel de la perte d'implication au travail, nous pensons que les autres niveaux d'analyse (équipe et organisation) identifiés dans le processus initial de Klein *et al.* (2017) peuvent constituer des voies de recherche intéressantes à explorer. De la même manière, les conséquences attitudinales (affectives et cognitives) de la perte d'implication pourraient faire l'objet d'études empiriques ultérieures.

Nous nous posons également la question de la temporalité de la survenance des conséquences comportementales. Autrement dit, quelle est la durée nécessaire après une perte d'implication pour que les conséquences de cette perte surviennent ? Encore une fois, si l'on considère que la perte d'implication est un continuum dont l'extrême gauche est « le début de la perte d'implication », tandis que l'extrême droite est « la dissipation totale de l'implication », il est possible qu'à un déplacement du curseur corresponde des conséquences différentes dont la survenance se manifesterait après un intervalle de temps différent. Il reste donc difficile de prévoir si et quand la perte d'implication peut entraîner des conséquences comportementales. Ainsi, il ressort de notre recherche que les comportements citoyens sont parfois maintenus jusqu'au bout, malgré la décision de partir, en cohérence avec le maintien d'un lien d'implication, même affaibli, avec le métier.

Cette question de temporalité peut également se poser avant la perte d'implication : quand cette dernière survient-elle en fonction des antécédents ? Y a-t-il des antécédents qui entraînent une perte d'implication plus rapidement que d'autres ?

Pour répondre à ces interrogations, il est indispensable d'étudier la saillance de chacun des éléments modérateurs mais ceux-ci sont nombreux, ce qui nous amène à notre quatrième sous-question de recherche.

4. Quels sont les éléments modérateurs de ce processus de perte d'implication ?

À travers nos résultats, nous avons pu constater que les cibles de l'implication perdue jouent un rôle modérateur de la relation entre la perte d'implication et les conséquences comportementales qui en découlent. Autrement dit, une perte d'implication vis-à-vis des collègues n'aura pas nécessairement les mêmes conséquences qu'une perte d'implication vis-à-vis du métier. Un salarié qui a perdu son implication vis-à-vis de ses collègues, mais qui est toujours impliqué envers son métier, peut changer d'établissement, ce qui lui permet de continuer à pratiquer le même métier, mais dans un autre établissement où il s'entend mieux avec les collègues. Son départ de l'organisation pour aller pratiquer le même métier ailleurs sera facile, compte tenu de la particularité du secteur de l'hôtellerie-restauration caractérisé par un nombre d'offres d'emploi plus important que la demande. Un serveur qui veut changer d'établissement parce qu'il ne s'entend pas bien avec ses collègues peut ainsi facilement trouver une solution alternative dans un autre restaurant. Dans ce cas-là, nous pouvons constater qu'un turnover est plus probable quand les collègues sont les cibles de la perte d'implication.

Cependant, si c'est le métier qui est la cible de la perte d'implication, les conséquences comportementales seront probablement différentes, de l'ordre de l'intention de départ plus que du départ effectif, au moins dans un premier temps, dans le sens où changer de métier peut être compliqué et nécessiter une formation ou un diplôme non encore détenu. Le manque d'alternatives ou la peur de perdre ses investissements peuvent constituer des freins importants.

En outre, d'autres modérateurs personnels, environnementaux et managériaux ont été identifiés dans notre travail. Parmi les modérateurs personnels, nous pouvons noter le choix du secteur qui semble essentiel (choix par défaut ou choix par passion), les ressources personnelles et sociales (traits de personnalité, formations suivies, diplômes obtenus, statut social), la socialisation

avant (éducation, éventuelles différences générationnelles que nous évoquerons plus loin) et après l'entrée dans l'organisation et la propension à l'implication pouvant être appréhendée au cours de l'entretien de recrutement. La survenue d'un événement significatif comme la crise sanitaire est considérée comme étant un modérateur environnemental du processus de perte d'implication, chacun ayant pu, à cette occasion « repenser les choix qui mènent à une meilleure qualité de vie » (Trespeuch *et al.*, 2021, p. 485). Finalement, la réponse de la direction aux signaux faibles de la perte d'implication des collaborateurs est considérée comme étant un modérateur managérial de ce même processus.

Nous souhaitons souligner que la perte d'implication reste un phénomène subjectif qui peut être vécu différemment par chaque individu en fonction de ses propres perceptions. Comme nos résultats le mettent en avant, plusieurs éléments peuvent modérer le processus de perte d'implication. Les différences générationnelles ont souvent été évoquées dans le discours des directeurs interviewés dans le cadre de notre étude, certains, surtout les moins jeunes, critiquant à plusieurs reprises les jeunes salariés, selon eux moins résistants à la dureté des conditions de travail en hôtellerie-restauration qu'ils ont eux-mêmes réussi à surmonter. D'autres directeurs ont souligné qu'il était encore possible de trouver, notamment en zone rurale, des jeunes encore autant attachés à la valeur travail qu'ils le sont eux-mêmes. Quoi qu'il en soit, il convient d'être très prudent par rapport aux effets générationnels. La sociologue Dominique Méda nous l'a rappelé fin 2023, en affirmant qu'il faut « cesser de répéter que les jeunes ne veulent plus travailler » (Méda, 2023). Elle souligne que les critiques envers les jeunes ne sont pas nouvelles, les enquêtes ayant relayé les plaintes des employeurs dès les années 1970 et que « loin d'être une catégorie uniforme, la jeunesse est constituée, au contraire, de groupes très hétérogènes, dont le rapport au travail dépend étroitement des conditions d'emploi » (Méda, 2023). Nous proposons également que des facteurs personnels comme l'éducation puissent jouer un rôle modérateur dans le processus de perte d'implication au travail. Etant donné que l'éducation familiale évolue avec le temps (Pourtois, 2008), nous estimons que le rapport au travail peut également changer. Dominique Méda concède en effet que « certes, une majorité de jeunes attachent de l'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée » mais qu'il « s'agit en réalité d'une revendication commune à toutes les générations, que l'on voit monter depuis plusieurs décennies à mesure que le taux d'emploi des femmes se rapproche de celui des hommes, que les difficultés de conciliation sont de plus en plus fortement ressenties et que le travail s'intensifie » (Méda, 2023).

Le genre ne ressort pas spécifiquement dans ce travail de recherche mais peut être englobé dans les ressources personnelles et sociales listées dans nos modérateurs. En effet, « la caractéristique toujours actuelle de l'environnement extra-professionnel des femmes est l'inégale répartition entre les hommes et les femmes dans la prise en charge des tâches domestiques et familiales » (Bouville, 2019). Alors que les femmes essaient de gérer leur « double journée » de travail, les hommes peuvent se concentrer prioritairement sur l'accomplissement de leur travail professionnel. Est-ce que les femmes sont plus susceptibles de perdre leur implication en raison de leur sur-implication⁴⁴ ? Nos résultats ne nous permettent pas de répondre à cette question. En revanche ils nous ont permis d'avancer des éléments de réponse à notre dernière sous-question de recherche.

5. Le lien d'implication perdu peut-il être réparé ou transformé en un autre type de lien psychologique ?

Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié des cas où le lien d'implication perdu a pu être réparé. Nous ne savons pas toutefois si le lien d'implication réparé est aussi solide que le lien d'implication antérieur.

La nature qualitative de notre recherche nous a permis d'y inclure les quatre types de liens psychologiques initialement proposés par Klein *et al.* (2012). Nous avons pu ainsi étudier les articulations possibles entre le lien d'implication et les trois autres types de liens psychologiques, à savoir le lien instrumental (coûts ou pertes éventuelles liés au départ de l'organisation), le lien d'identification (fusion de soi avec la cible) et le lien de simple consentement (absence perçue d'alternatives).

Les résultats de notre étude montrent qu'une transformation du lien d'implication perdu en un autre type de lien psychologique (par exemple un lien instrumental) envers la même cible est possible. Le maintien des liens psychologiques antérieurs envers la même cible ou envers d'autres cibles a également pu être constaté. La figure 23 présente les cinq articulations qui peuvent avoir lieu entre les différents types de liens psychologiques à la suite d'une perte d'implication, conformément aux résultats de notre étude.

⁴⁴ La sur-implication est employée ici au sens de Klein *et al.* (2017).

Ces articulations peuvent agir comme des éléments modérateurs de la relation entre la perte d'implication et ses conséquences comportementales au niveau individuel. Autrement dit, la force de la relation entre la perte d'implication et les conséquences comportementales qui en découlent peut être influencée par les articulations qui peuvent possiblement avoir lieu entre les différents types de liens psychologiques. À titre d'exemple, le cas d'un salarié qui perd son implication vis-à-vis du métier, mais qui reste parce qu'il ne trouve pas d'autres alternatives, correspond bien au cas n°2 de la figure 23 : le lien d'implication perdu envers le métier s'est transformé en un lien de simple consentement envers la même cible, le métier (cas rencontré pour le personnel d'étages).

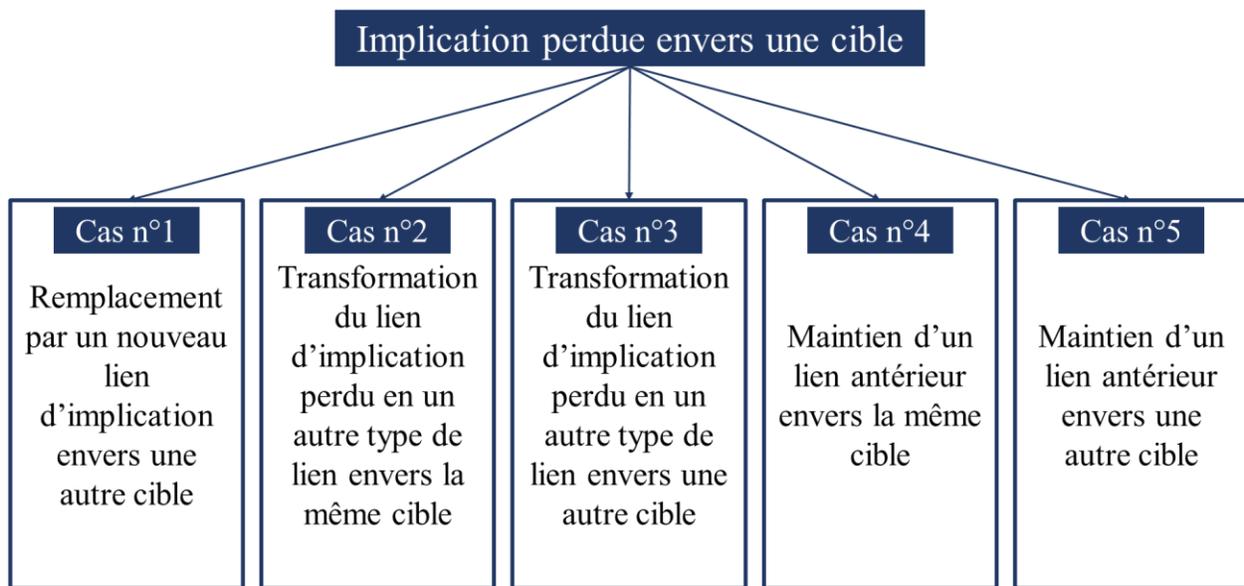


Figure 23 - Les cinq articulations possibles entre les différents types de liens psychologiques à la suite d'une perte d'implication

En complément des contributions théoriques, les résultats de notre étude nous ont permis de formuler des recommandations managériales. Il s'agit de plusieurs suggestions destinées principalement aux hôteliers des établissements affiliés au groupe Logis Hôtels, ou plus largement aux établissements proposant le même type d'hôtellerie.

Nous proposons tout d'abord aux hôteliers de travailler sur le management / leadership en optant pour un management de proximité et un esprit de famille au sein de l'équipe de travail. A travers notre étude, il ressort que ces pratiques managériales peuvent favoriser la fidélisation des salariés. Une prise de conscience par les directeurs des abus antérieurs a été soulignée dans les

entretiens mais il reste encore des marges de progrès. L'implication des collaborateurs nécessite d'abord l'implication du directeur vis-à-vis d'eux, une implication qui commence par le temps consacré au recrutement et à l'intégration, malgré le turnover, en tenant compte des parcours antérieurs parfois difficiles, et qui se poursuit au quotidien par des marques de reconnaissance et de confiance et une attention individualisée, dans le cadre d'une cohérence entre le discours et les pratiques managériales.

Nous proposons ensuite aux hôteliers d'accorder de l'importance aux métiers (ceux de la cuisine mais aussi ceux de la salle, de la réception ou des étages) en s'attachant particulièrement aux conditions de travail, nos résultats mettant en avant que ces dernières sont plus importantes que la rémunération. En complément d'une reconnaissance symbolique témoignant de l'importance accordée par la Direction à chaque métier (« une femme de chambre, ce n'est pas une femme de ménage »), les salariés s'attendent à pouvoir bénéficier d'horaires moins pénibles, évitant les coupures et autorisant des jours de repos sur le week-end, ce qui peut constituer un vrai défi pour de nombreux hôteliers. Mais ils attendent aussi, ce qui est sans doute moins difficile à leur donner, la possibilité d'apprendre et de se former, sans imposition d'une polyvalence « vers le bas » qui peut humilier en niant l'existence même du « métier ».

Pour ce qui concerne les clients, nous suggérons aux hôteliers de relativiser leurs retours sévères, parfois destructeurs de l'implication. Nos résultats montrent à quel point les avis des clients peuvent impacter le lien d'implication des salariés au travail. Il est important que les hôteliers puissent intervenir pour échanger sur les commentaires parfois violents qui affectent les salariés, surtout les plus impliqués d'entre eux, entraînant parfois leur perte d'implication. Sans oublier de partager également les commentaires positifs qui peuvent réparer un lien abimé.

La constitution des équipes nécessite également une attention pour faciliter l'intégration et l'entente, même si les marges de manœuvre sont étroites compte tenu des difficultés de recrutement.

Enfin, l'établissement lui-même peut susciter une certaine fierté quand il fait l'objet de rénovations régulières, qui traduisent aussi l'implication de la Direction.

Enfin, en cas d'impossibilité de contrôler les antécédents en raison de leur nature personnelle, nous proposons aux directeurs d'accompagner les salariés en perte d'implication vers

un départ dans de bonnes conditions. Cet accompagnement joue également un rôle important dans la prévention de la contagion éventuelle de la perte d'implication.

Nous tenons à rappeler que ces suggestions peuvent être également pertinentes pour des hôteliers d'établissements non-affiliés au groupe Logis, dans la mesure où ces établissements partagent quelques caractéristiques communes avec les établissements Logis. Dans cet esprit, nous avons partagé nos résultats avec un public d'hôteliers de divers établissements à l'occasion de l'atelier « Impliquer ses salariés pour mieux les fidéliser : Comprendre le processus de perte d'implication au travail » que nous avons animé, avec ma direction de thèse, lors de l'édition 2023 de l'évènement « Les Printemps du Tourisme », co-organisé par Anjou Tourisme et l'ESTHUA, la Faculté de Tourisme, Culture et Hospitalité au sein de laquelle j'exerce la fonction d'ATER. Cet évènement a pour vocation de rapprocher les professionnels de l'écosystème touristique et de la recherche dans le cadre de rencontres annuelles. En 2023, nous avons profité de cet événement pour présenter les résultats de notre recherche à un public constitué essentiellement de professionnels du tourisme. C'était l'occasion d'échanger avec ces derniers sur leurs préoccupations concernant la fidélisation de leurs collaborateurs. Un retour plus détaillé, sur la base de nos résultats, va également être proposé au Groupe Logis.

Finalement, il faut noter que la méthodologie de recherche qualitative que nous avons adoptée (qui s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs, déployant la méthode de narration), mais aussi la diversité des données que nous avons croisées (entretiens, observation cachée, journaux de bord et avis clients), ainsi que la triangulation des méthodes d'analyse (analyse thématique outillée avec NVivo et analyse statistique des données textuelles avec IRaMuTeQ), ont contribué significativement à la proposition de ces apports théoriques et managériaux.

Notre méthodologie de recherche a permis un regard rétrospectif sur le parcours des répondants, permettant de comprendre l'évolution de leurs liens d'implication dans leurs anciens emplois et dans leurs emplois actuels. Nous avons ainsi interviewé les répondants, dans le présent, sur leur implication perdue (« *quondam commitment* ») tout en sollicitant leurs souvenirs pour appréhender leur « passé reconstruit » (Biétry *et al.*, 2023). Ce regard rétrospectif comporte des limites. Dans les entretiens que nous avons menés, nous dépendions principalement des souvenirs post-hoc des répondants. Une étude longitudinale, consistant à suivre une cohorte dans le temps, permettrait de renforcer la compréhension du processus de perte d'implication au travail.

La perte d'implication est un sujet sensible (Sachet-Milliat, 2009) qui soulève des difficultés auxquelles nous nous sommes heurtée, notamment au début de la recherche, lors de la pré-enquête. Malgré ces difficultés, nous avons pu mener à bien une étude de cas qui a permis de comprendre le processus de perte d'implication au travail dans toute sa complexité, sans pour autant répondre à toutes les questions qui nécessiteront des travaux de recherche ultérieurs.

RÉFÉRENCES

A

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Alberola, E., Kornig, C., et Recotillet, I. (2021). Recours aux contrats courts, stratégie d'entreprise et modèle organisationnel dans les entreprises de moins de 50 salariés de l'hôtellerie-restauration. *DARES*, 6, mai.
- Alharahsheh, H. H., et Pius, A. (2020). A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 39-43.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allgood, M., Jensen, U. T., et Stritch, J. M. (2024). Work-Family Conflict and Burnout Amid COVID-19: Exploring the Mitigating Effects of Instrumental Leadership and Social Belonging. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 139-160. <https://doi.org/10.1177/0734371X221101308>
- Angle, H. L., et Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- Angué, K. (2007, mars 26-28). *L'abduction dans la méthode scientifique peircienne et son application en sciences de gestion* [communication]. La Conférence Internationale sur les méthodes de recherche, ISEOR et Academy of Management, Lyon, France.
- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches Qualitatives*, 28 (2), 65-97.
- Aryee, S., Chay, Y. W., et Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1-16.

B

- Barry, V. (2023). Dans quels secteurs les démissions de CDI augmentent-elles le plus ? *DARES Focus*, avril.
- Barry, V., Paloc, T. et Obser, J. (2021). Hébergement restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ? *DARES Focus*, 52, septembre.
- Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, H. S., et Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. *American journal of Sociology*, 61(4), 289-298.
- Bennett, R. J., et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- Bernard, M.-C. et Arapi, E. (2023). *Récits de vie en formation et en recherche : approches et savoirs liés à la réussite éducative*. Livres en ligne du CRIRES.
- Biétry, F., Creusier, J., et Lemarié-Quillier, S. (2023). Une étude de la relation entre les implications rétrospectives et actuelles centrée sur les variables et les profils. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 128(2), 39-59.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley et Sons.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., et Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational behavior*, 31(6), 835-855.
- Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt, et W. C. Borman (dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Bouville, G. (2019). Choisir ses horaires et en payer le prix. Les horaires flexibles et la conciliation travail-famille des femmes salariées. @GRH, 31(2), 9-34.

Breton, H. (2022). *L'enquête narrative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Brickman, P. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19(4), 533-546.

Buchanan, B. (1975). To walk an extra mile The whats, whens, and whys of organizational commitment. *Organizational Dynamics*, 3(4), 67-80.

C

Carvalho, T., Krammer, F., et Iwasaki, A. (2021). The first 12 months of COVID-19: a timeline of immunological insights. *Nature Reviews Immunology*, 21(4), 245-256.

Cessac, M. (2023). Le rapport de force s'inverse entre saisonniers et employeurs. *Le Monde*, 31 juillet.

Charles-Pauvers B. (2019), Le départ des employés : la gestion des ressources humaines au défi du développement de l'implication et de la satisfaction au travail. Dans G. Grefe et D. Peyrat-Guillard (Coord.), *Figures de l'emploi touristique. La GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien*, ISTE éditions, Chapitre 4, 63-74.

Chung, J., et Monroe, G. S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 291-302.

Clauzel, A., Delacour, H., et Liarte, S. (2019). When cuisine becomes less haute: The impact of expert ratings on consumers' legitimacy judgments. *Journal of Business Research*, 105, 395-404.

Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.

- Cohen, A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A. (2021). How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom, *Bloomberg Businessweek*, mai.
- Cohen, A., et Keren, D. (2008). Organizational commitment and cultural values: Examining their relationship and their mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group et Organization Management*, 33, 425-452.
- Cohen, A., et Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Colarelli, S. M., et Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group et Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Cooper-Hakim, A., et Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., et Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Éditions Du Seuil.

D

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241-1255.
- David, A. (1999, Mai). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* [communication]. Conférence de l'AIMS (Vol. 23), Chatenay-Malabry, France.

- DeCotiis, T. A., et Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Delobbe N., Herrbach, O., Lacaze, D. et Mignonac, K. (dir.) (2005), *Comportement organisationnel, volume 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, collection Méthodes et Recherches.
- Dickason, R., et Dumas, M. (2021). Working hours and overtime: insights from the perspective of affects. *Management et Avenir Santé*, 8(1), 73-102.
- Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., et Sears, R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

E

- El Yacoubi, A., et Rascol-Boutard, S. (2023, octobre 25-27). *La démission silencieuse : une lecture amont du changement professionnel* [communication]. Le 34^{ème} Congrès de l'AGRH, Corse, France.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe, New York.

F

- Fallery B. et Rodhain F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique* [communication]. Actes du congrès XVI^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada. P. 1-16.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, 207(4), 93-106.
- Flick, U., von Kardoff, E., et Steinke, I. (dir.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage.

- Foley, S., Hang-Yue, N., et Wong, A. (2005). Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes?. *Group et Organization Management*, 30(4), 421-450.
- Foot, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American sociological review*, 16(1), 14-21.
- Formica, S., et Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing et Management*, 31(8), 899-907.
- Fox, S., et Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Fusch, P., Fusch, G. E., et Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of Sustainable Social Change*, 10(1), 19-32.

G

- Gallen, C., Pantin-Sohier, G., et Peyrat-Guillard, D. (2019). Les mécanismes cognitifs d'acceptation d'une innovation alimentaire de discontinuité : le cas des insectes en France. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 34(1), 50-77.
- Gauzente, C., et Peyrat-Guillard, D. (2007). *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*. Éditions EMS.
- Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of management journal*, 47(4), 454-462.
- Giacomel, A. (2019). *Les enjeux du travail émotionnel individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux : la complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle* [Thèse de doctorat, Université d'Angers]. TEL archives ouvertes (02458234).

- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213-231.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.
- Gourdon, J. (2023). Ils ont quitté le secteur de l'hôtellerie, du tourisme ou de la restauration : « J'en ai eu marre de me sacrifier », *Le Monde*, 27 février.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Grefe, G., et Peyrat-Guillard, D. (2019). *Figures de l'emploi touristique : La GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien* (Vol. 4). ISTE Editions.

H

- Harrell, M. C., et Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*. RAND National Defense Research Inst Santa Monica CA.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Paris, De Boeck Supérieur.
- Hogan, J., et Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.
- Hudson, L. A., et Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.

K

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33(4), 499-517.

- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., et Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human resource management review*, 20(1), 18-25.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York and London: Academic Press.
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., et Cooper, J. T. (2021). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60(6), 885-902.
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., Cooper, J. T., et Molloy, J. C. (2017). Quondam commitments: An examination of commitments employees no longer have. *Academy of Management Discoveries*, 3(4), 331-357.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., et Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J.C. et Brinsfield, C.T. (2012), Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing counfound, *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klein, H. J., Solinger, O. N., et Dufлот, V. (2022). Commitment system theory: The evolving structure of commitments to multiple targets. *Academy of management review*, 47(1), 116-138.
- Klotz, A. C., et Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of management review*, 38(2), 292-306.
- Konovsky, M. A., et Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis – an Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

L

Lacroux, A. (2023). Workplace Commitment Revisited: Adaptation and Cross-Cultural Validation of a New Measurement Scale in a Francophone Context. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(78), 49-75.

Leclerc, A., Girard, L. et Madeline, B. (2021). « Il va falloir se rendre compte que les gens ne sont plus corvéables à merci » : dans l'hôtellerie-restauration, les départs de salariés se multiplient, *Le Monde*, 30 septembre.

Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, (11), 35-45.

Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Sage Publications.

Lee, R. M., et Renzetti, C. M. (1990). The problems of researching sensitive topics: An overview and introduction. *American behavioral scientist*, 33(5), 510-528.

Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., et Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management*, 18(1), 15-32.

Liu-Lastres, B., Wen, H., et Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249.

Locke, E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, Dans Marvin D. Dunnette (dir.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Company, Chicago. 1297-1350.

Lowry, D. S., Simon, A., et Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-70.

Luthans, F., Baack, D., et Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human relations*, 40(4), 219-236.

M

Maignan, M., Arnaud, C., et Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*, 22(2), 128-143.

Malhotra, N., Décaudin, J. M., Bouguerra, A., et Bories, D. (2011). *Études marketing* (6è éd.). Pearson.

Marchand, P. (2007). Concepts, méthodes, outils. Dans Gauzente, C., et Peyrat-Guillard, D. (2007). *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*. Éditions EMS. p. 48-70.

Martin, A., Adélé, S., et Reutenauer, C. (2016, June). *Stratégies du voyageur : analyse croisée d'entretiens semi-directifs* [communication]. 13ème Journée internationale d'Analyse statistique des Données Textuelles (JADT), Nice, France.

Mathieu, J. E., et Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of vocational behavior*, 34(3), 299-317.

Mathieu, J. E., et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.

McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. London: Methuen.

McNeely, B. L., et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 79(6), 836-844.

Méda, D. (2023). Dominique Méda, sociologue : « Cessons de répéter que les jeunes ne veulent plus travailler ». *Le Monde*, 25 novembre.

- Meyer, J. P. (2016). *The handbook of employee commitment*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, D. T., et Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions. Dans *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, p. 115-155). Academic Press.
- Misuraca, M., Scepi, G., et Spano, M. (2022). *Proceedings of the 16th International Conference on Statistical Analysis of Textual Data (JADT22)*. VADISTAT Press.
- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., et Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the great resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074.
- Moquay, L., Obser, J. (2023). Effectifs et difficultés de recrutement dans l'hébergement-restauration à l'été 2022, *DARES Focus*, 61, novembre.
- Morris, J. H., et Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.

Morrow, P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.

Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.

Motowidlo, S. J., et Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

Mowday, R. T., Porter, L. M., et Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage*. New York: Academic Press.

Mowday R. T., Steers R.M., Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

N

Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), 263-280.

Neveu J-P. et Thévenet M. (dir.) (2002), *L'implication au travail*, Paris : Vuibert.

O

OCDE (2024), « Indicateurs clés du tourisme », *Statistiques de l'OCDE sur le tourisme* (database), <https://doi.org/10.1787/a5ace089-fr> (consulté le 01 janvier 2024).

O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

P

Parsons, T., et Shils, E. A. (dir.). (1951). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.

Peng, K. Z., Ngo, H. Y., Shi, J., et Wong, C. S. (2009). Gender differences in the work commitment of Chinese workers: An investigation of two alternative explanations. *Journal of World Business*, 44(3), 323-335.

Peyrat-Guillard, D. (2008). *Analyse du discours syndical sur l'entreprise : un repérage du processus de violation du contrat psychologique grâce au text mining* [communication]. Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles (JADT) (Vol. 2, p. 927-938). Presses universitaires.

Peyrat-Guillard, D., Greffe, G. et Subramanian, J. (2023). Understanding quondam commitments to retain employees: insights from the case of flight attendants and pilots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 274-301.

Phillips, M., et Lu, J. (2018). A quick look at NVivo. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 30(2), 104-106.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. et MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Pourtois, J., Desmet, H. et Lahaye, W. (2008). L'implicite des relations, base de l'éducation familiale. *Éducation et Sociétés*, 22(2), 87-96.

R

Redman, T., et Snape, E. (2005). Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328.

Reviewtrackers. (2022). *Online Reviews Statistics and Trends: A 2022 Report by ReviewTrackers*. <https://www.reviewtrackers.com/reports/online-reviews-survey/>

Robinson, S. L., et Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Rodier, A. (2022). Les DRH sont confrontés au phénomène insidieux de la « démission silencieuse ». *Le Monde*, 15 décembre.

Roethlisberger, F. J., et Dickson, W J. (1964). *Management and the worker*. New York Wiley Science Editions.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.

Rusbult, C. E., et Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429-438.

S

Sachet-Milliat, A. (2009). La délinquance d'affaires : Les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35), 95-115.

- Sachet-Milliat, A., Baïada-Hirèche L, Bourcier-Bequaert B (2021). Défis méthodologiques et éthiques d'une recherche sensible : le cas des stratégies de défense des marketers de produits nocifs face à la condamnation sociale. Dans Hennequin, E., Condomines, B., Jan-Kerguistel, A., Pijoan, N. et Saint-Germes, È. (dir). *GRH et questions sensibles en entreprise : Approches sociales, sociétales et managériales* (p.325-2-343). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.henne.2021.01>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw et G. R. Salancik (dir.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1), 49–61.
- Selma, A. (2001). Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration. *DARES Analyses*, 30.1, juillet.
- Short, J. C., Broberg, J. C., Coglisier, C. C., et Brigham, K. H. (2010). Construct validation using computer-aided text analysis (CATA) an illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational research methods*, 13(2), 320-347.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. et Roe, R.A. (2008), Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Spector, P. E., et Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., et Fox, S. (2010a). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.

- Spector, P. E., et Fox, S. (2010b). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., et Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Staw, B. M. (1974). Attitudinal and behavioral consequences of changing a major organizational reward: A natural field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(6), 742-751.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(1), 17.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., et Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of management journal*, 21(3), 380-396.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper.

T

- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., et Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 853-870.
- Thill, E., et Vallerand, R. J. (1993), *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval, Québec: Éditions Études vivantes.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of nursing scholarship*, 33(3), 253-258.

Trespeuch, L., Robinot, É., Botti, L., Bousquet, J., Corne, A., de Ferran, F., ... et Peypoch, N. (2021). Allons-nous vers une société plus responsable grâce à la pandémie de Covid-19 ?. *Natures Sciences Sociétés*, 29(4), 479-486.

V

Van Maanen, J., et Schein, E. H. (1977). Career development. Dans J. R. Hackman et J. L. Shuttle (dir.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, Ca: Goodyear, 30-96.

Van Rossenberg, Y.G.T., Cross, D. et Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: reconnecting in concept, measurement and methodology, *Human Resource Management Review*, 32(4), 100891.

Van Rossenberg, Y.G.T., Klein, H.J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A.C., Dufлот, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J. et Yalabik, Z.Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153-167.

Vandenberg, R. J., et Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behaviour: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organisations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.

W

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Williams, L. J., et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williams, L. J., et Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219-231.

Wiltshier, F. (2011). Researching with NVivo. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).

Y

Yam, K.C., Klotz, A.C., He, W. et Reynolds, S.J. (2017), From good soldiers to psychologically entitled: examining when and why citizenship behavior leads to deviance, *Academy of Management Journal*, 60(1), 373-396.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Yule, G.U. (1968). *The Statistical Study of Literary Vocabulary*. Archons Books, Hamden, CT.

Z

Zerbe, W. J., et Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of management review*, 12(2), 250-264.

Zipf, G.K. (1935). *The Psychobiology of Language: an Introduction to Dynamic Philology*. Houston-Mifflin, Boston, MA.

ANNEXES

Annexe 1 – Enquête en ligne

[Vous travaillez ou vous avez déjà travaillé dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie-restauration-événementiel ? Cette enquête vous concerne.](#)

Mon nom est Yara Alatar, je suis doctorante en Gestion des Ressources Humaines à l'Université d'Angers. Ma thèse porte sur le thème de l'implication au travail. Cette enquête est très importante pour mener à bien mon travail de recherche. Vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche et je m'engage à préserver votre anonymat et la confidentialité de vos réponses.

Pour toute question au sujet de cette enquête, vous pouvez m'écrire à mon adresse universitaire : yara.alatar@etud.univ-angers.fr

Merci infiniment pour votre contribution. Cette enquête comporte 10 questions.

1. Quel est votre genre ?

Homme

Femme

2. Quel est votre âge ?

_____ ans

3. Quel est le niveau du dernier diplôme que vous avez obtenu ?

- Baccalauréat ou moins
- Bac+2
- Licence / Bachelor (Bac + 3)
- Master ou plus

4. Travaillez-vous actuellement dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie-restauration-événementiel (y compris situation de télétravail ou chômage partiel) ?

- Oui.
 - Si oui, précisez depuis combien de temps :
 - Si oui, précisez l'intitulé de votre emploi actuel :
- Non

5. Avez-vous déjà travaillé par le passé dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie-restauration-événementiel ?

- Oui
 - Si oui, précisez la durée au total :
 - Si oui, précisez l'intitulé du dernier emploi que vous avez occupé :
- Non

6. Évaluez votre degré d'implication générale, c'est-à-dire le fait de vous sentir volontairement dévoué(e) et responsable vis-à-vis de votre travail actuel (ou passé selon votre situation) dans ce secteur du tourisme ou de l'hôtellerie-restauration-événementiel.

- Pas du tout impliqué(e)
- Légèrement impliqué(e)
- Moyennement impliqué(e)
- Plutôt bien impliqué(e)
- Extrêmement impliqué(e)

7. Vous pouvez être impliqué(e) vis-à-vis de l'entreprise qui vous emploie et/ou vis-à-vis de votre poste ou fonction dans cette entreprise et/ou vis-à-vis de vos collègues, etc... Votre implication peut ainsi se focaliser sur une ou plusieurs cibles. De façon plus précise maintenant, évaluez votre degré d'implication, c'est-à-dire le fait de vous sentir volontairement dévoué(e) et responsable vis-à-vis de chacune des cibles suivantes (en référence à votre travail actuel dans le secteur du tourisme ou hôtellerie-restauration-événementiel ou de votre travail passé dans ce secteur) :

Cibles d'implication	Degré d'implication				
	Pas du tout impliqué (e)	Légèrement impliqué (e)	Moyennement impliqué(e)	Plutôt bien impliqué(e)	Extrêmement impliqué (e)
Vis-à-vis de mon employeur (l'entreprise, l'organisation qui m'emploie), je me sens (je me sentais) ...					

Vis-à-vis d'une autre organisation qui n'est pas mon employeur (organisation professionnelle, syndicat professionnel), je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de mon responsable hiérarchique direct, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de la direction générale, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de mes collègues, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis des clients, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de mon poste ou de ma fonction, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de ma carrière, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis de mon métier, je me sens (je me sentais) ...					
Vis-à-vis d'une autre cible non mentionnée ci-dessus (précisez laquelle), je me sens (je me sentais) : Cible :					

8. Nous aimerions que vous réfléchissiez à une implication au travail que vous aviez auparavant, qui était soit forte, soit extrêmement forte, mais que vous ne ressentez plus maintenant. Sélectionnez une cible spécifique vis-à-vis de laquelle vous vous êtes impliqué(e) par le passé mais vis-à-vis de laquelle vous ne l'êtes plus, puis expliquez pourquoi vous n'avez plus cette implication. Si vous identifiez plusieurs cibles vis-à-vis desquelles vous avez « perdu » votre implication, merci de détailler en précisant s'il y a ou non des liens entre ces différentes pertes d'implication. La longueur de votre réponse n'est pas limitée, merci par avance pour toutes les précisions que vous pourrez apporter.

9. La perte de cette implication (ou de ces implications) a-t-elle eu un impact sur votre comportement au travail ? Merci d'expliquer

10. Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons, dans un second temps, mener des entretiens. Accepteriez-vous que je vous contacte pour convenir d'un entretien d'environ 1h (en présence ou à distance selon votre situation et le contexte sanitaire) ?

Oui

Si oui, veuillez s'il vous plait indiquer votre adresse email :

.....
 Non

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE PARTICIPATION A CETTE RECHERCHE !

N'hésitez-pas à partager le lien de l'enquête avec des personnes de votre connaissance qui travaillent ou ont travaillé dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie-restauration-événementiel.

Présentation générale

Bonjour Madame/Monsieur... (nom de la personne). Je vous remercie beaucoup d’avoir répondu à l’enquête en ligne et d’avoir accepté de me rencontrer pour cet entretien afin de mieux comprendre votre parcours.

Je suis donc Yara ALATAR, doctorante à l’Université d’Angers. A travers mon sujet de thèse qui s’inscrit dans le secteur du tourisme, je cherche à décrypter les attitudes et les comportements au travail par le biais de récits d’expériences vécues. Je m’intéresse en particulier à la construction et à l’évolution dans le temps du lien psychologique que chacun d’entre nous tisse avec son univers de travail au sens large (avec son entreprise, avec ses collègues, avec son responsable hiérarchique, avec les clients...).

Comme pour tout travail de recherche, je m’engage bien sûr à préserver votre anonymat et à assurer une totale confidentialité des propos que nous allons échanger. Afin d’être plus disponible pour vous écouter, me donnez-vous l’autorisation d’enregistrer notre conversation ?

Merci.

Question préliminaire

1. J’aimerais que vous me résumiez votre parcours professionnel.

*(Faire préciser les **dates** ou la **durée**, l’intitulé des postes et bien cerner si la personne **travaille ou non encore** dans le secteur du tourisme ou de l’hôtellerie, événementiel, restauration. Si elle y travaille encore, quel est l’intitulé de son poste **actuel** et si elle n’y travaille plus, quel était le **dernier poste occupé et quelle est son activité actuelle**. Comprendre l’intérêt pour ce secteur, l’orientation initiale, les études effectuées par exemple formation déjà centrée sur le secteur).*

Questions d'approfondissement

Situation 1 : la personne travaille toujours dans le secteur

2. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail actuel ?
3. Qu'est-ce qui vous plaît moins ?
4. Qu'est-ce qui ne vous plaît plus ?
5. Comment qualifiez-vous le lien qui vous relie à votre travail au sens large ?

(Explorer par rapport aux 4 types de liens de Klein. De l'ordre de l'affectif ? de l'opportunité ? de la nécessité ?)

6. Vis-à-vis de qui ou de quoi vous sentez-vous lié(e) ?

*(si la personne n'évoque qu'une cible explorez **les autres cibles**. Exemple : « Et vis-à-vis de votre responsable hiérarchique ? » ... Pour chaque cible, déterminer **la nature et le degré du lien** (ex : « Et parmi toutes les cibles évoquées, est-ce qu'il y un lien qui vous semble plus fort qu'un autre ? » et **l'évolution éventuelle dans le temps**. Ex « Depuis le début ? » ...)*

7. Comment cela se traduit concrètement en termes de comportement ?
8. Est-ce que vous compensez parfois des comportements positifs en vous autorisant à avoir des comportements qui le sont moins ?
9. Diriez-vous que vous êtes impliqué(e) dans votre travail ?
10. Pour vous, c'est quoi l'implication ?
11. Avez-vous perçu une fluctuation dans votre implication au travail ?

*(Si oui faire préciser sur **quelle cible, les raisons et la durée et si le lien a été restauré ou si il pourrait l'être et comment**)*

12. Diriez-vous que vous avez perdu complètement une implication que vous aviez ?
13. Comment cela se traduit concrètement en termes de comportement ?

(Comportements positifs ou négatifs)

14. Comment envisagez-vous votre avenir dans ce secteur ?

Situation 2 : la personne ne travaille plus dans le secteur

2. Pourquoi avez-vous quitté le secteur ?

(Cerner s'il y a plusieurs raisons, s'il y a une raison principale. Bien vérifier que la personne a déjà précisé depuis quand elle ne travaille plus dans le secteur et la durée totale pendant laquelle la personne a travaillé dans le secteur et les postes successivement occupés ainsi que le poste actuel qu'elle occupe et dans quel secteur)

3. Comment qualifiez-vous le lien qui vous reliait à votre travail au sens large quand vous étiez dans le secteur du tourisme (hôtellerie/restauration/événementiel) ?

(Explorer par rapport aux 4 types de liens de Klein.)

4. Vis-à-vis de qui ou de quoi vous sentiez-vous lié(e) à l'époque ?

(Si la personne n'évoque qu'une cible explorer les autres cibles. Exemple : « Et vis-à-vis de votre responsable hiérarchique ? » ... Pour chaque cible, déterminer la nature et le degré du lien (ex : « Et parmi toutes les cibles évoquées, est-ce qu'il y a un lien qui vous semblait plus fort qu'un autre ? » et l'évolution éventuelle dans le temps. Ex « Depuis le début ? » ...)

5. Comment cela se traduisait concrètement en termes de comportements que vous aviez à l'époque ?

6. Est-ce que vous compensiez parfois des comportements positifs en vous autorisant à avoir des comportements qui l'étaient moins ?

7. Diriez-vous que vous étiez impliqué(e) dans votre travail ?

8. Pour vous, c'est quoi l'implication ?

9. Avez-vous perçu une fluctuation dans votre implication à un moment donné ?

(Si oui faire préciser sur quelle cible, les raisons. Explorer si la personne pense que quelque chose aurait pu être fait pour y remédier)

10. Diriez-vous que vous aviez perdu complètement une implication que vous aviez ?

(Voir si c'est lié au fait d'avoir quitté le secteur)

11. Comment cela se traduisait concrètement en termes de comportement ?

(Comportements positifs ou négatifs)

12. Avez-vous des regrets d'avoir quitté ce secteur ?

13. Et aujourd'hui vous sentez-vous impliqué dans votre nouvel univers de travail ?

(Cerner les différentes cibles)

14. Pensez-vous un jour travailler à nouveau dans ce secteur ?

Question Finale

15. Voulez-vous ajouter quelque chose ? Un point que vous jugez pertinent mais que nous n'avons pas abordé ?

Je vous remercie beaucoup de votre collaboration.

Présentation générale

Merci beaucoup d’avoir accepté de participer à cette collaboration recherche avec le groupe LOGIS HOTELS ayant pour objectif de comprendre le rapport au travail des salariés dans le secteur de l’hôtellerie.

Nous sommes une équipe de 4 enseignants-chercheurs. *(Se présenter)*

Comme pour tout travail de recherche, nous nous engageons bien sûr à assurer une totale confidentialité des propos que nous allons échanger. Les résultats seront présentés de façon globale et seront anonymés. Vous aurez accès aux résultats. Votre parcours et votre avis nous intéresse. Il n’y a ni bonne ni mauvaise réponse, ce qui compte c’est ce que vous pensez, ce que vous ressentez.

Afin d’être plus disponible pour vous écouter, nous souhaiterions enregistrer cette conversation si vous en êtes d’accord.

Merci.

Question préliminaire

1. Nous aimerions que vous présentiez votre parcours professionnel.

(Faire préciser les dates ou la durée, l’intitulé des postes en particulier l’intitulé de son poste actuel Comprendre l’intérêt pour ce secteur, l’orientation initiale, les études effectuées par exemple formation déjà centrée sur le secteur).

Questions d’approfondissement

2. Qu’est-ce qui vous plaît dans votre travail actuel ?
3. Qu’est-ce qui vous plaît moins ?

4. Y-a-t-il eu des évolutions au fil du temps ? (Par rapport à ce qui vous plaît plus ou moins)
5. Comment qualifiez-vous le lien qui vous relie à votre travail au sens large ?

(Explorer par rapport aux 4 types de liens de Klein. Simple consentement car manque d'alternatives / instrumental car ne voulant pas perdre ses acquis / implication car dévouement volontaire et sentiment de responsabilité / identification car au-delà de l'implication réelle passion et fusion)

6. Vis-à-vis de qui ou de quoi vous sentez-vous lié(e) ?

(Si la personne n'évoque qu'une cible explorez les autres cibles. Exemple : « Et vis-à-vis de votre responsable hiérarchique ? »... Pour chaque cible, déterminer la nature et le degré du lien (ex : « Et parmi toutes les cibles évoquées, est-ce qu'il y a un lien qui vous semble plus fort qu'un autre ? » et l'évolution éventuelle dans le temps. Ex « Depuis le début ? » ...)

7. Comment cela se traduit concrètement en termes de comportement ?
8. Est-ce que vous compensez parfois des comportements positifs en vous autorisant à avoir des comportements qui le sont moins ?
9. Diriez-vous que vous êtes impliqué(e) dans votre travail ?
10. Pour vous, c'est quoi l'implication ?
11. Avez-vous perçu une fluctuation dans votre implication au travail ?

(Si oui faire préciser sur quelle cible, les raisons et la durée et si le lien a été restauré ou s'il pourrait l'être et comment)

12. Diriez-vous que vous avez perdu complètement une implication que vous aviez ?
13. Comment cela se traduit concrètement en termes de comportement ?

(Comportements positifs ou négatifs)

14. Comment envisagez-vous votre avenir dans ce secteur ?

Question Finale

15. Voulez-vous ajouter quelque chose ? Un point que vous jugez pertinent mais que nous n'avons pas abordé ?

Nous vous remercions beaucoup de votre collaboration.

Présentation générale

Bonjour Madame/Monsieur... (*nom de la personne*). Merci beaucoup d’avoir accepté de participer à cette collaboration recherche avec le groupe LOGIS HOTELS ayant pour objectif de comprendre le processus de perte d’implication pour fidéliser vos collaborateurs. Vos perceptions nous intéressent. Elles pourront informer l’enquête et venir compléter par des regards croisés, les données issues des entretiens avec les personnes qui ont quitté l’hôtellerie, ou en situation de perte d’implication

Nous sommes une équipe de 4 enseignants-chercheurs. (*Se présenter*)

Comme pour tout travail de recherche, nous nous engageons bien sûr à assurer une totale confidentialité des propos que nous allons échanger. Les résultats seront présentés de façon globale et seront anonymés. Afin d’être plus disponible pour vous écouter, nous souhaiterions enregistrer cette conversation si vous en êtes d’accord.

Merci.

Question préliminaire

1. Merci de vous présenter et de présenter les principales caractéristiques de l’hôtel que vous dirigez

(*Faire préciser le nombre de chambres et le nombre de collaborateurs*). *Ce point ne doit pas prendre trop de temps*).

Questions d’approfondissement

2. Pour vous, c’est quoi l’implication au travail ?

(Donner ensuite la définition si cela semble nécessaire uniquement : lien psychologique entre un salarié et son travail au sens large, se traduisant par un dévouement volontaire et un sentiment de responsabilité vis-à-vis d'une cible comme l'hôtel dans son ensemble, et/ou de la chaîne et/ou du poste occupé et/ou des collègues et/ou des responsables hiérarchiques et/ou des clients et/ou de la carrière)

3. Qu'en est-il de l'implication au travail de vos collaborateurs ?
4. Observez-vous différents profils de salariés ?
5. Quelles sont les cibles principales de leur implication au travail – ce à quoi ils sont le plus attachés d'un point de vue affectif – ?

(Votre hôtel dans son ensemble ? La chaîne Logis ? Le poste occupé ? Leurs collègues ? Leurs responsables hiérarchiques ? Les clients ? Leur carrière ?)

6. Le lien d'implication vous semble-t-il plus fort vis-à-vis de certaines cibles par rapport à d'autres ?
7. Selon-vous, certains sont-ils plus liés à leur travail par un autre type de lien que l'implication ?

(Explorer les 3 autres types de liens de Klein : un lien de simple consentement reflétant une absence d'alternative perçue / un lien instrumental, calculé reflétant la souhait de ne pas perdre des avantages acquis / un lien d'identification, plus fort que l'implication, pour les salariés réellement passionnés ?)

8. Comment se traduit l'implication au travail dans les comportements de vos collaborateurs ?
9. Et comment se traduisent les autres types de liens que nous avons évoqués ?
10. Avez-vous perçu que certains salariés sont en perte d'implication ?
11. A quoi l'attribuez-vous ? Depuis quand cette perte d'implication est observable ?

(Evoquer un éventuel effet de la crise sanitaire si le répondant ne l'évoque pas spontanément. Idem pour les conditions de travail et la rémunération)

12. Est-ce que cette perte d'implication se traduit par des comportements spécifiques ?

(Moins de comportements positifs ? Apparition de comportements négatifs ? Intention de départ ? Départ ?)

13. Diriez-vous que certains salariés ont complètement perdu une implication qu'ils avaient ?
Est-ce réversible ? Y-a-t-il des effets de contagion ?
14. Selon-vous est-ce que certains salariés ont maintenu leur implication ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
15. Qu'est-ce qui est mis en place par le management de l'hôtel pour fidéliser les collaborateurs ?

Questions Finales

16. Voulez-vous ajouter quelque chose ? Un point que vous jugez pertinent mais que nous n'avons pas abordé ? Qu'est-ce qui vous a motivé à participer à cette étude ?
17. Pourriez-vous nous fournir sur la base du volontariat, les contacts de salariés qui correspondent aux critères qui nous intéressent pour cette étude (salariés que vous percevez comme étant en perte d'implication, hésitation à rester dans le secteur perçue, salariés déjà partis que nous pourrions contacter) et qui seraient interviewés à leur tour ?

Nous vous remercions beaucoup de votre collaboration.

Annexe 5 – Les 4 types d'établissements hôteliers étudiés en images

Illustrations du type d'établissement « classique » :



Photo 1 - chambre disposant de meubles de styles hétérogènes, couleurs non coordonnées



Photo 2 - meubles traditionnels, dont certains sont repeints

Illustrations du style d'établissement « classique rénové » :



Photo 3 - salle rénovée, mobilier homogène, style traditionnel

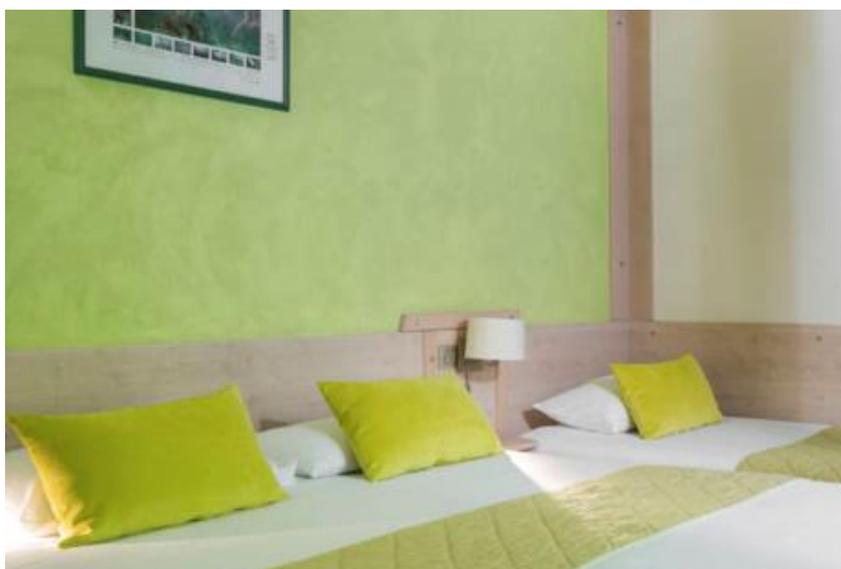


Photo 4 - ...associée à des chambres de style uniformisé

Illustrations du style d'établissement « charme » :



Photo 5 - chambre au style romantique, soignée et aux coloris assortis

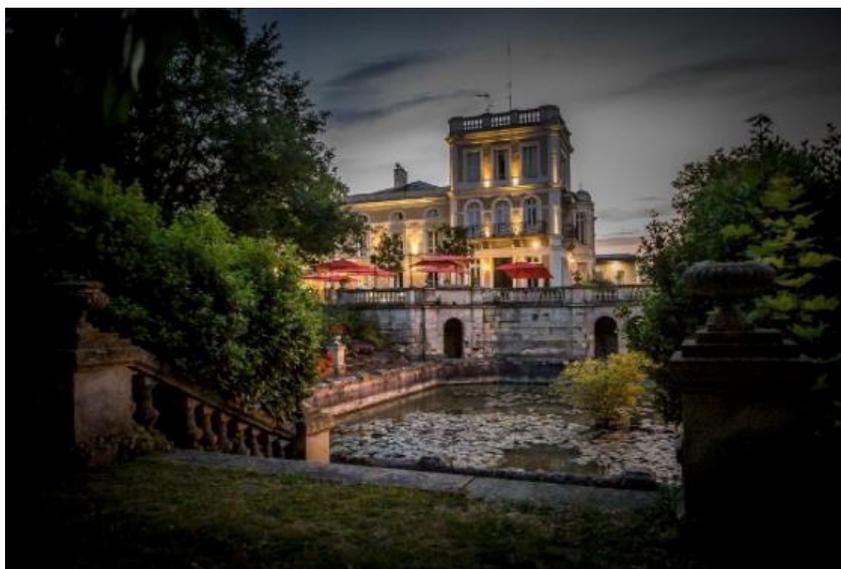


Photo 6 - patrimoine historique et architectural présent

Illustrations du style d'établissement « Life Style » :



Photo 7 - chambre au design singulier et personnalisé

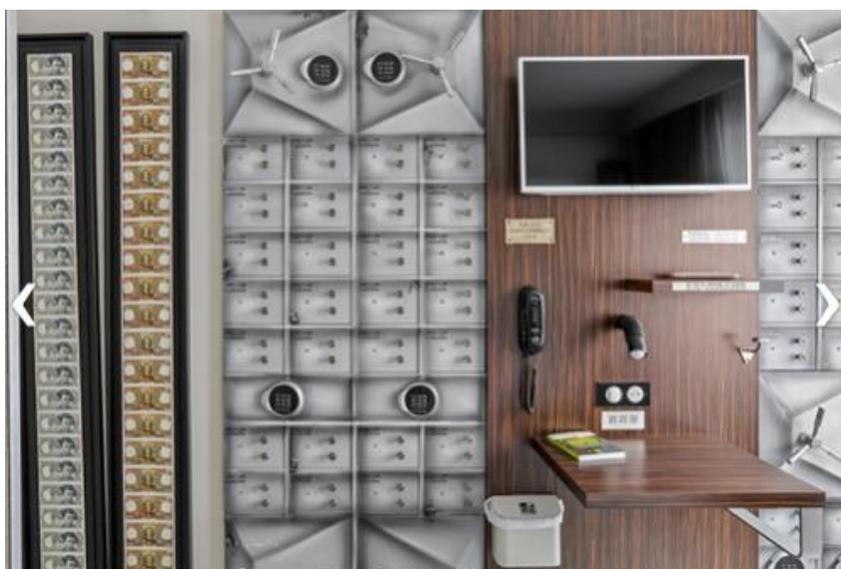


Photo 8 - mise en avant de la technologie et du design contemporain

Annexe 6 – Observation cachée dans un établissement affilié au groupe Logis

Du 6 au 8 mars 2023 inclus

Durée totale de l'observation : 21 heures et 56 minutes

Heure	Lieu	Observation	Commentaires / Analyse
<p>Premier jour : Le 6 mars 2023</p> <p>(De 12h54 à 13h27 + de 14h40 à 18h + de 19h56 à 21h19)</p> <p>33 min + 3h20 + 1h23</p> <p>5h16</p>			
12h54	Lobby	<p>Arrivée à l'hôtel</p> <p>Il y avait un réceptionniste (1) qui m'a demandé d'attendre dans le lobby, le temps que la chambre soit prête.</p> <p>Il m'a informé que le restaurant est fermé contrairement à ce qui était marqué sur leur site web (ouverture pendant la semaine, fermeture en weekend).</p> <p>Vers la fin de l'interaction, une autre réceptionniste est venue (3). Elle était souriante, elle m'a dit « bonjour ».</p> <p>Aucune interaction n'a eu lieu entre les deux réceptionnistes.</p>	<p>J'ai eu l'impression que ce réceptionniste était un peu fermé. Je n'ai pas ressenti de la bienveillance de sa part. Il n'était pas souriant. C'est moi qui posais des questions (sur la chambre, le restaurant...), sinon, il n'a pas pris l'initiative de me communiquer des informations sur l'hôtel.</p>
13h10	Etages	<p>Le réceptionniste (1) m'a aidée à faire monter ma valise dans ma chambre. Cette dernière était au troisième étage, sans ascenseur.</p> <p>En montant dans les escaliers, nous avons croisé une femme de chambre (4). Il n'y a eu aucune interaction entre le réceptionniste (1) et la femme de chambre (4).</p>	<p>Je me demande si le fait qu'il n'y a eu aucune interaction entre le réceptionniste (1) et la femme de chambre (4) est dû au fait qu'il n'aime pas interagir avec ses collègues - parce que la même chose s'est passée avec la</p>

		<p>La femme de chambre (4) était souriante. Elle m'a dit « salut », je lui ai répondu pareillement.</p> <p>Apparemment, elle était en train de faire les chambres.</p> <p>Les escaliers donnent sur les étages, et en montant, on peut voir des gros sacs déposés dans les escaliers, mais aussi au niveau des étages. Ces gros sacs contenaient des parures de lit, qui débordent, ce qui fait qu'esthétiquement, ce n'était pas très agréable.</p>	<p>réceptionniste (3) - ou alors c'est parce qu'eux, en tant que groupe, n'ont pas de relation très proche ce qui les empêche en quelque sorte d'interagir entre eux ? Ou tout simplement, ils se sont déjà croisés avant et ils ne trouvent pas de raisons pour interagir encore une fois. Mais j'ai remarqué que le réceptionniste (1) évite tout contact visuel avec ses collègues.</p>
13h14	Chambre	<p>Entrée dans la chambre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une des deux appliques murales à côté du lit était cassée. - une bouteille d'eau et deux verres étaient à ma disposition. - Il y avait une penderie. - Il y avait un oreiller en plus à ma disposition. - Il n'y avait pas plus de couvertures que celle déjà déposée sur le lit, mais cela ne doit pas poser de problèmes, vu que la chambre a un chauffage. - Il n'y avait pas de mini-bar. <p>Le réceptionniste (1) a déposé ma valise et il est parti tout de suite. Aucune interaction n'a eu lieu.</p>	
13h25	Lobby	<p>Je suis descendue au lobby.</p>	<p>C'est toujours moi qui essaie de me renseigner. Le réceptionniste (1) ne</p>

		<p>Le réceptionniste (1) m'a expliqué que la fermeture du restaurant est due au fait qu'ils n'ont pas de chef en ce moment.</p> <p>Il m'a expliqué également que pour le déjeuner, je dois trouver un autre restaurant. En revanche, on m'a proposé que le second de cuisine me prépare exceptionnellement un petit repas pour le dîner.</p> <p>Pour ce repas du soir, on m'a dit qu'il n'y aura que Fish and Chips. J'ai accepté.</p> <p>On m'a dit ensuite que je peux avoir le choix entre Fish and Chips et un burger.</p> <p>(Soit ils ont changé d'avis, soit le réceptionniste n'avait pas toutes les informations, et il s'est renseigné auprès du second de cuisine).</p> <p>Le réceptionniste (1) ne m'a pas demandé ce que je préfère parmi les deux choix de plats. Ce qui veut dire que les plats vont être pré-préparés.</p>	<p>fait aucun effort pour me donner plus d'info sur les restaurants alternatifs, ni sur la façon d'accéder à l'hôtel le soir, après la fermeture de la réception.</p>
13h27	Parking Autoroute	<p>Je suis sortie de l'hôtel pour aller manger. Il n'y avait pas beaucoup de choix de restaurants à côté de l'hôtel. Le réceptionniste m'a conseillé Buffalo Grill après que je lui ai posé la question. Il m'a dit qu'il ne connaît pas d'autres restaurants. Apparemment, c'est le restaurant le plus proche de l'hôtel (trois minutes à pied).</p> <p>En sortant, j'ai remarqué qu'il n'y avait que deux voitures seulement sur le parking. Sur l'autoroute, il y avait un panneau qui indique que si on part à droite, on trouvera un Logis Hôtel.</p>	<p>Manque d'informations et d'accompagnement de la part du réceptionniste (1).</p> <p>Vu la localisation de l'hôtel à [lieu de l'hôtel], j'imagine qu'il n'y a peut-être pas beaucoup de clients en ce moment.</p>
14h40	Chambre Lobby	<p>J'avais fini de manger au restaurant et je suis rentrée à l'hôtel.</p> <p>Je suis montée dans ma chambre pour chercher mes affaires pour aller travailler au lobby.</p>	

14h41	Lobby	<p>Je suis redescendue au lobby.</p> <p>A la réception, j'ai trouvé le réceptionniste (1) et son frère (2) (jumeaux identiques).</p> <p>Je lui ai demandé un café. Il me l'a ramené et il m'a expliqué qu'il va l'ajouter sur la facture.</p> <p>Il m'a expliqué également que la réception sera ouverte jusqu'à 22h.</p> <p>L'autre réceptionniste (3) était également présente à la réception. Elle est toujours souriante mais elle ne faisait rien.</p> <p>Un autre salarié (5) s'est présenté dans le lobby. Je ne sais pas pour l'instant ce qu'il fait comme travail, mais je saurai plus tard qu'il est le second de cuisine.</p>	<p>Les deux frères sont des jumeaux identiques ce qui va faire que pour la suite, il y aura une certaine confusion entre les 2 personnes.</p> <p>Il faut savoir que ces deux réceptionnistes (1) et (2) sont aussi les gérants de l'hôtel, c'est ce que j'ai compris après.</p>
14h42	Lobby	<p>Je me suis installée dans le lobby pour travailler.</p> <p>Il s'agit d'un tout petit endroit avec une seule petite table avec 4 petites chaises pas confortables.</p>	<p>Un lobby qui n'est pas prêt à accueillir des clients.</p>
14h43	Lobby	<p>Le réceptionniste (1) est parti sans dire « au revoir » à sa collègue, ni à moi-même.</p> <p>En revanche, avant de sortir, il a croisé (5) et ils se sont salués en une langue étrangère.</p>	<p>Il faut savoir qu'à l'exception d'un réceptionniste Français (6) que je vais croiser par la suite, tous les salariés de l'hôtel sont des étrangers qui viennent -probablement tous- du Sri-Lanka, ce qui fait que quand ils parlent entre eux, je ne comprends rien.</p>
14h45	Lobby	<p>La réceptionniste (3), est en train de travailler derrière son bureau. Elle fait plutôt de la paperasse. Elle a quitté son</p>	<p>Manque d'organisation et de coordination.</p>

		<p>bureau 2 fois pour aller faire quelque chose ailleurs.</p> <p>Quand elle quitte son bureau, il n'y a plus personne à la réception.</p>	
14h50	Lobby	Il n'y a personne à la réception, cela fait environ 5 minutes.	Manque d'organisation et de coordination.
14h56	Lobby	Un autre réceptionniste (6) s'est présenté. Il est entré dans le local technique.	Ça se voit qu'il a confiance en lui, pas comme ses collègues réceptionnistes. Je me demande si ce trait de caractère est influencé peut-être par la facilité d'expression. Je trouve que ses collègues ont un peu de mal à s'exprimer en Français.
14h59	Lobby	Le réceptionniste (6) s'est mis derrière son bureau, après un quart d'heure où il n'y avait personne à la réception.	Manque d'organisation et de coordination.
14h59	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) reçoit un appel pour annuler une réservation.</p> <p>Après l'appel, la femme de chambre (4) est passée devant la réception. Le réceptionniste a initié une petite conversation avec elle pour dire « bonjour, ça va ? ».</p>	Une communication très professionnelle avec le client au téléphone. Un réceptionniste (6) bienveillant pas seulement avec les clients, mais aussi avec ses collègues.
15h01	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) reçoit un autre appel. J'avais du mal à écouter parce qu'on utilise un aspirateur qui fait énormément de bruit.</p> <p>C'était un client qui a déjà fait une réservation et il appelle l'hôtel pour se renseigner.</p>	Utilisation de l'aspirateur en milieu de journée ce qui cause un bruit énorme, ce qui peut affecter négativement l'expérience des

		<p>Ce n'était pas facile de trouver la réservation sur le système. Le réceptionniste (6) s'est excusé auprès du client pour le délai.</p> <p>Le client pose des questions par rapport au paiement. Le réceptionniste (6) lui demande de payer en ligne avant de se présenter à l'hôtel vu qu'il va arriver à 22h30 et la réception va être fermée. Il l'a aidé à effectuer le paiement à distance.</p> <p>Le réceptionniste (6) l'a informé que le restaurant ne serait pas ouvert et lui a suggéré quelques restaurants alternatifs dans le coin.</p> <p>Il a terminé l'appel qui a duré 10 minutes toujours avec bienveillance.</p> <p>Au cours de ce deuxième appel, la femme de chambre (4) est venue pour lui déposer une feuille à l'accueil.</p>	<p>clients qui se présentent à l'accueil ou qui sont dans le lobby.</p> <p>Mauvaise organisation des horaires du ménage.</p> <p>Le réceptionniste (6) anticipe les besoins du client. Il prend l'initiative de préciser des informations importantes pour le client. Il ne manque pas d'informations sur des solutions alternatives. Ce n'était pas le cas du réceptionniste (1).</p> <p>Une coopération a lieu entre la femme de chambre (4) et le réceptionniste (6).</p>
15h11	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) reçoit un troisième appel d'un client qui veut faire une réservation. Il lui demande plus d'information sur les dates et le nombre de personnes et il lui précise le tarif.</p> <p>Le client lui pose une question par rapport au parc des expositions d'Angers et le réceptionniste (6) lui précise que c'est à environ 15 minutes de l'hôtel.</p> <p>Le réceptionniste (6) lui demande l'heure d'arrivée à l'hôtel et vu que c'était trop tard, il lui précise qu'il doit effectuer le paiement avant l'arrivée à l'hôtel.</p> <p>Un petit souci a eu lieu : le paiement à distance n'a pas marché. Le réceptionniste (6) lui propose de lui réserver la chambre et</p>	<p>Le réceptionniste (6) a une bonne connaissance des sites d'attraction qui se trouvent aux alentours de l'hôtel.</p> <p>Il a pu proposer une solution alternative quand il y avait un problème de paiement.</p>

		<p>de noter qu'il va régler à distance ultérieurement.</p> <p>Il lui a demandé son email pour lui envoyer la confirmation de la réservation.</p> <p>Durée de l'appel : 5 minutes</p>	
15h14	Lobby	<p>La réceptionniste (3) est revenue à son bureau.</p> <p>Aucune interaction entre elle et le réceptionniste (6).</p> <p>Elle est restée derrière son bureau pour une période de 3 minutes et ensuite elle est repartie.</p>	
15h19	Lobby	<p>La réceptionniste (3) est revenue pour dire quelque chose en Anglais au réceptionniste (6).</p> <p>Il a bien compris et il lui a dit « <i>okay, no worries</i> ».</p>	<p>Une communication en Anglais entre les salariés a eu lieu.</p> <p>C'est peut-être plus facile pour les salariés étrangers de parler en Anglais qu'en Français.</p> <p>Le réceptionniste (6) maîtrise bien l'Anglais.</p>
15h21	Lobby	<p>La réceptionniste (3) et la femme de chambre (4) discutent entre elles dans le couloir et elles rigolent.</p>	<p>L'existence d'une relation plus que professionnelle est possible. Elles se comportent comme de bonnes collègues voire des amies.</p>
15h22	Lobby	<p>La réceptionniste (3) est retournée à son bureau.</p> <p>Le réceptionniste (6) lui demande quelque chose en Anglais. Elle lui répond. Il la remercie.</p>	<p>Les réceptionnistes (3) et (6) communiquent en Anglais entre eux.</p>

15h23	Lobby	<p>La femme de chambre (4) passe devant la réception. Elle a pu confirmer la réponse que la réceptionniste (3) vient de donner au réceptionniste (6).</p> <p>La femme de chambre (4) a donné des fiches liées au travail à la réceptionniste (3). Cette dernière les a rangées et elle a quitté son bureau et elle est allée dans le couloir.</p> <p>Le réceptionniste (6) est tout seul à l'accueil.</p>	<p>Une coopération a lieu entre la femme de chambre (4) et la réceptionniste (3).</p>
15h25	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) m'a demandé si j'étais cliente.</p> <p>Il m'a vue en train de travailler dans le lobby. Il m'a dit « n'hésitez pas si vous avez besoin de quelque chose ».</p> <p>Il a initié une conversation avec moi durant laquelle j'ai compris les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le réceptionniste (6) est un ancien étudiant de l'ESTHUA. Après son master à l'ESTHUA, il a travaillé à l'Office de Tourisme. Ensuite, il a commencé à travailler ici. 2. L'hôtel est ouvert depuis moins d'un an. 3. C'est un petit hôtel avec moins de 10 employés. 4. Maintenant, l'hôtel est en plein développement. Si je reviens dans quelques mois, je percevrai une amélioration. 5. Ils ont quelques soucis qui font que le restaurant ne peut pas ouvrir à midi. 6. Ils ne veulent pas préciser la date d'ouverture du restaurant. De nombreuses incertitudes qui font qu'ils ne sont plus sûrs de la date 	

		<p>d'ouverture et ils craignent de donner une fausse promesse aux clients.</p> <p>7. Le seul restaurant accessible à pied c'est Buffalo Grill. Sinon, il faut avoir une voiture, ou se faire livrer un repas.</p> <p>8. Il n'y a pas un taux d'occupation élevé les lundis. Cela s'accroît les mardis, mercredis et jeudis.</p> <p>9. Les clients de l'hôtel sont soit des gens de passage sur Angers, soit des professionnels. Ces derniers sont soit des gens qui ont des travaux à faire dans le quartier, soit des gens qui viennent faire des ateliers et/ou des séminaires puisque l'hôtel a une salle de séminaire.</p>	
16h22	Lobby	<p>Une cliente est venue voir le réceptionniste (6) pour signaler un problème avec sa carte de chambre qui ne fonctionne plus.</p> <p>Temps de résolution du problème : 1 minute</p>	
16h46	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) reçoit un nouvel appel. C'est une personne qui souhaitait se renseigner sur les modes de règlements. Il lui a répondu en disant que si la réservation a été faite à travers une agence, c'est cette dernière qui doit régler le montant.</p>	
16h48	Lobby	<p>Une cliente vient de se présenter à l'accueil.</p> <p>Le réceptionniste (6) s'excuse pour 2 minutes auprès de la personne au bout du fil pour pouvoir s'occuper de la cliente qui vient d'arriver.</p> <p>Il s'agit d'une arrivée à l'hôtel et en plus, elle lui a demandé de faire une modification sur la facture.</p>	

		<p>Elle a réservé une chambre pour 2 nuits. Il lui demande si elle voudrait un petit déjeuner, elle lui a dit « non ».</p> <p>Il lui a précisé le montant à payer.</p> <p>Le paiement est effectué.</p>	
16h49	Lobby	<p>Une autre cliente s'est présentée à l'accueil. Elle attendait le temps que le réceptionniste (6) finisse avec la première cliente.</p> <p>Il a fini avec la première. Il lui a donné la carte de la chambre.</p>	<p>Le réceptionniste (6) est tout seul à la réception. Cela fait 1h30 à peu près.</p> <p>Ce n'était pas facile de gérer les appels et les arrivées en même temps par une seule personne.</p>
16h51	Lobby	<p>Un des deux jumeaux, qui est parti, est revenu à l'hôtel avec son enfant. Mais il n'a pas aidé le réceptionniste (6) à gérer les arrivées.</p>	
16h52	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) s'occupe de la deuxième cliente qui est venue – elle aussi – pour un <i>check-in</i>.</p> <p>Il lui a demandé quelques informations et il lui a apporté quelques précisions par rapport au petit déjeuner.</p>	
16h54	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) a repris le téléphone, il s'est excusé auprès de la personne au bout du fil pour qu'il puisse continuer à s'occuper des arrivées.</p>	
16h56	Lobby	<p>Le second de cuisine (5) est passé devant l'accueil. Il a dit « bonjour » au réceptionniste (6) en souriant.</p>	
17h05	Lobby	<p>Une nouvelle cliente s'est présentée à l'accueil. Après confirmation de l'enregistrement de sa réservation, il lui a précisé comment accéder à sa chambre. Il</p>	<p>Le réceptionniste (1) ne prend pas l'initiative de communiquer ces</p>

		lui a communiqué des informations sur le restaurant et il lui a précisé comment accéder à l'hôtel après 22h.	mêmes informations aux clients. Si ces derniers posent la question, il répond brièvement.
17h12	Lobby	Le réceptionniste (6) est venu me débarrasser de la tasse de café vide et il m'a demandé si j'ai besoin d'autre chose.	
17h13	Lobby	Le réceptionniste (6) est allé voir ses collègues pour s'assurer que tout se passe bien. Ils ont discuté en Anglais pendant une minute, ils ont rigolé et ensuite il est retourné à son bureau.	
17h33	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu à la réception. Il a dit « bonjour » au réceptionniste (6). Ils ont discuté pendant 2-3 minutes, ensuite il est allé en salle de séminaire.	
17h36	Lobby	Deux clients sont arrivés pour un check-in. Le réceptionniste (6) a pris leur nom et leur a demandé de payer à la réception. Il leur a demandé s'ils ont besoin d'une facture, ils ont dit « oui ». Il leur demande donc plus d'informations pour la création de la facture.	
17h38	Lobby	Un autre client est arrivé. Le réceptionniste (6) lui a dit « bonjour ». Le client attend son tour.	
17h38	Lobby	Le réceptionniste (6) continue à s'occuper des deux premiers clients. Il leur a donné la carte et il leur a expliqué comment accéder à la chambre. Il leur a précisé comment faire pour accéder à l'hôtel au cas où ils reviennent tard le soir (après 22h).	

		Ils ont plaisanté ensemble ensuite ils sont partis vers leur chambre.	
17h39	Lobby	<p>Le réceptionniste (6) s'occupe maintenant du client qui attendait son tour.</p> <p>Ce dernier voulait changer au lieu d'une réservation de 3 nuits, une réservation de 2 nuits seulement.</p> <p>Le client règle à la réception.</p> <p>Le réceptionniste (6) lui a donné sa carte et lui a expliqué comment accéder à sa chambre.</p>	
17h42	Lobby	<p>Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu voir le réceptionniste (6) pour demander son aide.</p> <p>Ce dernier a dit « oui bien sûr » et il est allé avec lui pour l'aider.</p>	Une entraide entre les collègues existe.
17h46	Lobby	Le réceptionniste (6) est retourné à son bureau.	
17h46	Lobby	<p>Deux nouveaux clients sont venus pour un check-in.</p> <p>Le réceptionniste (6) a pris leurs noms et leur a donné leurs cartes de chambres.</p> <p>Il leur a demandé si c'était leur première fois à l'hôtel. Ils ont dit « oui ». Il leur a expliqué comment aller aux chambres, comment faire pour accéder à l'hôtel si jamais ils rentrent après 22h. Il leur a communiqué des informations sur le restaurant.</p> <p>Les clients sont allés à leurs chambres.</p>	
17h48	Lobby	Le réceptionniste (6) me voit en train de travailler sur mon ordinateur. Il est venu	Il fait preuve d'empathie vis-à-vis du client.

		pour allumer la lumière du côté du Lobby pour que je vois mieux.	
17h51	Lobby	<p>Deux nouveaux clients sont venus pour un check-in.</p> <p>Ils ont demandé s'ils peuvent payer la moitié maintenant et l'autre moitié demain.</p> <p>Le réceptionniste (6) a accepté.</p> <p>Il leur a donné la carte de la chambre et ils sont allés à leur chambre.</p>	L'hôtel offre une certaine flexibilité au niveau du paiement.
17h53	Lobby	Le réceptionniste (6) me demande si le chauffage est bien réglé ou s'il fait trop chaud pour moi.	Il est bienveillant.
18h00	Réception	<p>Je demande au réceptionniste (6) si je peux retarder le dîner pour 20h au lieu de 19h30.</p> <p>Il est allé demander au second de cuisine, ensuite, il m'a dit que c'est possible.</p>	L'équipe fait preuve d'une certaine flexibilité vis-à-vis des clients.
19h56	Salle	<p>Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a accueillie.</p> <p>On m'avait déjà préparé une table.</p> <p>Il m'a demandé si je veux la changer. J'ai dit « oui » parce que je voulais avoir une meilleure vue de la réception et de la porte de la cuisine.</p> <p>Il m'a changé de table.</p> <p>Je suis la seule à manger dans le restaurant.</p>	Il fait preuve d'une certaine flexibilité vis-à-vis des clients.
19h59	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a demandé si je souhaite boire quelque chose avant le repas.	Un bon service
20h04	Salle	J'ai demandé au réceptionniste (6) s'il y a des activités à faire aux alentours. Il m'a dit qu'il y a un bowling.	Une connaissance de l'entourage de l'hôtel.

		Nous avons pu discuter un peu plus par rapport au restaurant. Il m'a dit qu'il se sentait mal à chaque fois qu'il informe un client que le restaurant est fermé ou qu'il refuse une réservation. Je lui ai dit que cela aurait pu être plus facile si l'information était indiquée sur leur site web. Il m'a dit que ce n'était pas eux qui contrôlent les informations affichées sur le site web, c'est Logis qui a le contrôle et donc ils ne peuvent rien faire.	
20h06	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a servi le repas. Ensuite, il est allé à la réception pour rejoindre le réceptionniste (6).	
20h28	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me voir pour s'assurer que tout se passe bien au niveau du dîner.	Une équipe qui s'intéresse à la satisfaction du client.
20h30	Salle	Le réceptionniste (6) a appelé un client qui a déjà réservé mais qui n'est pas encore venu. Il lui demande l'heure de son arrivée. Après l'appel, il a dit à l'un des deux jumeaux (1) ou (2) « bonne nouvelle, ils viennent tous au même moment ».	Une coopération existe entre les membres de l'équipe. Ils partagent le même intérêt.
20h40	Salle	Une fois que j'ai fini de manger, un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me débarrasser de mon assiette. Il m'a demandé si je souhaite un dessert. J'ai dit « oui ». Il m'a proposé plusieurs options. J'ai fait mon choix et il va me le ramener.	Il est attentionné.
20h47	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a ramené le dessert et m'a demandé si j'ai besoin d'un café. J'ai dit « oui ». Il m'a proposé plusieurs options. J'ai fait mon choix et il me l'a ramené.	

20h51	Salle	<p>Un client vient d'arriver sans réservation. Il voulait voir s'il y a une chambre libre.</p> <p>Le réceptionniste (6) lui en a trouvé une.</p> <p>Le client règle à la réception.</p> <p>Le réceptionniste (6) lui a donné quelques renseignements et ensuite le client est allé vers sa chambre.</p>	
21h03	Réception	<p>J'ai demandé au réceptionniste (6) si je règle maintenant, ou si je règle tout à la fin.</p> <p>Il m'a dit qu'il va se renseigner pour me répondre.</p> <p>Il m'a dit que je règle maintenant. On m'a offert le café.</p> <p>Je lui ai dit que je vais sortir un peu et que je vais prendre la facture en allant à ma chambre.</p>	
21h10	Parking	15 voitures sont garées sur le parking de l'hôtel.	
21h14	Parking	Un des deux jumeaux (1) ou (2) a mis une affiche sur la porte de l'hôtel disant « <i>fully booked</i> ».	
21h19	Réception	Le réceptionniste (6) m'a donné la facture et je suis montée dans ma chambre.	
<p>Deuxième jour : Le 7 mars 2023</p> <p>(De 7h54 à 14h29 + de 17h56 à 22h13)</p> <p>6h35 + 4h17</p> <p>10h52</p>			
7h54	Etage Réception	Je viens de sortir de ma chambre pour le petit déjeuner.	

	Salle	Je n'ai vu aucun employé, ni à l'étage, ni à la réception.	
7h55	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est sorti de la cuisine et il m'a dit « bonjour ». Je m'installe. D'autres clients sont présents en salle pour le petit déjeuner. Ils se saluent entre eux et ils disent « bonjour » aux réceptionnistes.	Un hôtel à taille humaine qui favorise une certaine convivialité.
8h02	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) était à l'accueil. Il est venu débarrasser une table à côté. Il n'y a personne à l'accueil.	Manque de coordination
8h06	Salle	Un client est venu de sa chambre à l'accueil pour faire un <i>check-out</i> . Un des deux jumeaux (1) ou (2) lui a pris la carte. Ils se sont salués.	L'employé n'a pas essayé de demander l'avis du client par rapport à son séjour à l'hôtel.
8h07	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est entré à l'hôtel avec son fils.	Flexibilité propre au fait qu'il soit gérant sans doute
8h19	Salle	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu débarrasser une table.	Le poste de « réceptionniste » est polyvalent. Les réceptionnistes peuvent aider en salle et en cuisine.
8h19	Salle	Un client, assis sur la table juste à côté de la mienne, est venu me parler en disant qu'il faisait trop froid le soir, que le chauffage ne marchait pas dans sa chambre et qu'il était obligé d'utiliser toutes les couettes de la chambre.	Une convivialité entre les clients : ils partagent leurs expériences et ils sont ouverts à la conversation.

8h20	Salle	La porte de la salle de séminaires était à moitié ouverte. Les clients peuvent facilement voir l'intérieur de la salle qui était hyper mal organisée : des nouvelles casseroles par terre... etc.	Mauvaise organisation. La salle de séminaires peut ne pas être prête à accueillir des clients. Cependant, certains salariés semblent accorder peu d'importance à ce que les clients peuvent voir et qui peut affecter par la suite leur expérience en général. La salle de séminaires n'est pas le seul exemple. Il y avait aussi les sacs de parures de lit déposés par terre dans les étages.
8h25	Salle	Il n'y a personne à l'accueil.	Mauvaise organisation
8h32	Salle	Un client est descendu pour faire le check-out. La réceptionniste (3) a pris la carte mais elle ne lui a pas demandé son avis par rapport à son séjour à l'hôtel.	Manque de bienveillance vis-à-vis des clients
8h41	Salle	Un client qui a déjà fait son check-out et est déjà sorti de l'hôtel, est revenu en disant à la réceptionniste (3) qu'il a un problème avec sa voiture. Il voulait une aide. La réceptionniste (3) lui a conseillé d'aller voir un des deux jumeaux (1) ou (2). Le client a fait ainsi et effectivement un des deux jumeaux (1) ou (2) est sorti avec lui pour voir la voiture sur le parking.	Un comportement de citoyenneté : cela va au-delà des responsabilités d'un réceptionniste. Ce comportement est lié sans doute au statut de gérant de (1) ou (2).
8h42	Salle	La réceptionniste (3) est allée voir le buffet du petit déjeuner pour ajouter les choses qui manquent.	La polyvalence du poste de réceptionniste

8h44	Réception	<p>J'ai posé une question à la réceptionniste (3) : le buffet du petit déjeuner est ouvert jusqu'à quelle heure ?</p> <p>Elle m'a répondu « 10h » après une hésitation considérable.</p>	<p>Cette hésitation peut être due à la barrière de la langue ? Ou alors c'est un manque d'information ?</p>
8h44	Couloir	<p>La femme de chambre (4) a commencé à déposer les gros sacs par terre dans le couloir. Une mauvaise image pour les clients à l'accueil et au lobby.</p>	<p>Mauvaise organisation</p>
8h52	Lobby	<p>La femme de chambre (4) est sortie du côté des étages pour aller vers la cuisine. En y allant, elle a vu une table qui n'était pas encore débarrassée. Elle l'a fait.</p>	<p>OCB : Une entraide sans besoin que ce soit demandé.</p>
8h59	Lobby	<p>Un client est sorti de sa chambre pour faire le check-out. Il n'y avait personne à l'accueil. Il a dû attendre jusqu'à ce qu'un réceptionniste retourne à son bureau.</p> <p>C'est l'un des deux jumeaux (1) ou (2) qui est retourné à son bureau pour faire ce check-out. Il a juste pris la carte sans demander l'avis du client sur son séjour à l'hôtel.</p> <p>Juste après le check-out, le réceptionniste est reparti vers le parking, laissant toujours personne à l'accueil.</p>	<p>Une mauvaise organisation : Il y a 3 personnes qui peuvent être à la réception, pourtant il y a plusieurs périodes où il n'y a personne à l'accueil.</p> <p>Un manque d'intérêt vis-à-vis de l'expérience client.</p>
9h03	Lobby	<p>Une personne est entrée. Un des deux jumeaux (1) ou (2) était à l'accueil mais il avait un appel de la part d'un client qui a fait une réservation et qui souhaitait plus de renseignements.</p> <p>Quand il a fini cet appel, il s'est occupé de la personne qui vient d'arriver. Il l'a accompagnée vers la salle où des rénovations ont déjà commencé.</p> <p>Il s'avère que cette personne est responsable des rénovations. Elle pose quelques</p>	

		<p>questions à l'un des deux jumeaux (1) ou (2) concernant l'organisation de la cuisine et elle prend des notes.</p> <p>Une autre personne en charge de la rénovation vient d'arriver à l'hôtel accompagnée par l'autre frère jumeau.</p> <p>Tous les quatre sont assis côté salle pour planifier les futures rénovations.</p>	
9h24	Lobby	<p>La réceptionniste (3) est revenue à son bureau. Elle est apparemment malade : elle éternue et elle tousse.</p>	<p>Un signe d'implication ? Elle vient au travail en étant malade.</p>
9h35	Lobby	<p>Une personne vient d'arriver à l'hôtel. Il n'y avait personne à l'accueil. Elle a dû attendre que la réceptionniste (3) revienne à son bureau.</p> <p>Il s'avère que cette personne est une nouvelle femme de chambre (7) qui vient pour commencer son travail. La réceptionniste (3) lui a donné le planning ainsi que quelques instructions concernant le ménage des chambres.</p>	<p>En plus de son rôle - un des deux jumeaux (1) ou (2) - de réceptionniste, la réceptionniste (3) a un rôle de formation vis-à-vis de la nouvelle femme de chambre (7).</p>
9h39	Lobby	<p>Un des deux responsables de la rénovation est parti. L'autre est toujours là. Il a commencé à s'occuper des petites choses qui ne fonctionnent pas telles que la poignée de la porte de la salle de séminaires, un souci avec les toilettes et la cuisine, toujours accompagné par l'un des deux jumeaux (1) ou (2).</p>	
9h59	Lobby	<p>La réceptionniste (3) a quitté son bureau pour aller aider la femme de chambre (4) avec ces gros sacs, sans que cette dernière ne le demande.</p>	<p>Une entraide entre collègues</p>
9h59	Lobby	<p>La femme de chambre (4) a commencé à utiliser l'aspirateur qui fait énormément de bruit au niveau de l'accueil. C'est très</p>	

		désagréable pour quelqu'un qui travaille dans le lobby.	
10h08	Lobby	Le responsable de rénovation entre à l'hôtel accompagné par l'un des deux jumeaux (1) ou (2). Ils avaient acheté des nouvelles ampoules pour l'hôtel.	
10h24	Lobby	Un son très fort d'une perceuse vient du côté de la cuisine. Apparemment les travaux ont commencé.	Une expérience désagréable pour les clients
10h29	Réception	J'ai demandé à la réceptionniste (3) de me dire s'il y aura un dîner ce soir, elle m'a dit « oui » mais elle ne savait pas ce qu'il y aurait sur la carte. Elle a dû appeler le second de cuisine (5) pour savoir.	Un manque de communication entre la cuisine et la réception
10h30	Etage	Les sacs qui débordent sont partout sur tous les étages : une vue désagréable pour les clients	
10h47	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) vient de déposer un des gros sacs par terre à côté de la réception. La réceptionniste l'a tout de suite enlevé pour le cacher dans le couloir au niveau des chambres. Là, la vue s'est améliorée au niveau du lobby.	
10h48	Lobby	Les deux jumeaux (1) et (2) ainsi que la réceptionniste (3) aident la femme de chambre (4) pas seulement dans les chambres, mais aussi aux étages et à l'accueil en passant une serpillère.	OCB : Une entraide entre collègues sans que cela soit demandé
10h52	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me mettre un lampadaire à côté de moi et s'assure que le chauffage à côté fonctionne bien.	Un comportement bienveillant qui montre qu'il pense au confort des clients.
11h31	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me demander à quelle heure je voulais prendre mon dîner. Je lui ai dit « 21h ». Il a hésité	Des moyens limités vu que le restaurant n'est

		un peu ensuite il m'a dit qu'il préfère que cela soit un peu plus tôt, vu que ce soir c'est toujours une exception et que le vrai service de restauration commencerait le lendemain soir.	pas encore officiellement ouvert.
11h36	Lobby	Le responsable de rénovation discute avec l'un des deux jumeaux (1) ou (2) en rigolant.	Un lien qui dépasse le professionnalisme.
11h50	Lobby	La réceptionniste (3) parle avec l'un des deux jumeaux en une langue étrangère.	La plupart du temps, quand les salariés parlent entre eux, ils parlent dans leur langue maternelle. Compréhension impossible de leurs échanges.
12h41	Lobby	Le son d'une perceuse et d'un marteau s'entend mais cette fois-ci il vient de la salle. Le responsable de rénovation essaie de suspendre une nouvelle TV sur le mur de la salle. Il demande de l'aide de la part de l'un des deux jumeaux (1) ou (2).	Un engagement de la part des gérants dans les travaux de rénovation de l'hôtel. Un bruit insupportable ce qui peut impacter négativement l'expérience client.
13h07	Lobby	La réceptionniste (3) et l'un des deux jumeaux (1) ou (2) s'entraide pour nettoyer les machines de jus de fruits et de café.	
14h13	Lobby	Le responsable de rénovation, après avoir mangé, me demande si je vais manger, moi aussi.	Une ambiance d'hôtel qui permet une certaine convivialité.
14h17	Etage	La nouvelle femme de chambre (7) était devant la porte de la chambre avec plein de serviettes par terre ainsi que des bouteilles d'eau en plastique, des sacs en plastique et des papiers partout dans le couloir devant ma chambre.	Un désordre qui peut affecter négativement l'expérience client.

		Quand elle m'a vu, elle a commencé à ramasser toutes ces choses-là rapidement tout en s'excusant.	
14h26	Chambre	<p>La chambre était faite, il ne manque que quelques petites choses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le lavabo n'est pas fait. 2. La serviette n'a pas été changée. 3. La poubelle n'a pas été changée. 4. La parure de lit n'a pas été changée/nettoyée. 5. Le chauffage ne marchait pas. J'ai essayé de le faire fonctionner mais je n'ai pas pu. J'ai appelé la réception. Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a dit qu'il va monter pour le voir. Apparemment cela nécessite de faire tourner quelque chose en dehors de la chambre. 	La chambre n'a pas été bien faite.
17h56	Lobby	Le réceptionniste (6) a commencé son shift. Il s'occupe de deux clients qui viennent d'arriver à l'hôtel. Il leur donne quelques renseignements nécessaires.	
18h02	Lobby	Le réceptionniste (6) m'a demandé si je passe un bon séjour. J'ai dit que oui et j'ai fait part d'un petit problème concernant le sèche-cheveux qui ne marche pas. Il m'a dit qu'il va s'occuper de ça tout de suite.	Bienveillance vis-à-vis des clients
18h18	Lobby	<p>Un des deux jumeaux (1) ou (2) demande de l'aide au réceptionniste (6) parce qu'il y a quelque chose qu'il ne comprend pas.</p> <p>Ensuite, ce dernier a posé une question au gérant concernant quelque chose d'autre.</p>	Entraide entre le réceptionniste et un des gérants.
18h45	Lobby	Deux clientes se sont présentées pour un <i>check-in</i> . Le réceptionniste (6) s'occupe d'elles. Il leur a apporté les précisions faites	Connaissance importante des restaurants alternatifs

		auparavant pour d'autres clients. Vu que le restaurant de l'hôtel est fermé, il leur propose quelques restaurants proche (accès à pied), d'autres un peu plus loin (besoin de voiture) et finalement quelques adresses pour se faire livrer. Il leur suggère des restaurant selon leur goût : si elles veulent de la cuisine traditionnelle, de la cuisine italienne... etc.	dans un objectif de satisfaire le client.
19h18	Lobby	Deux clients sont sortis de leurs chambres, ils sont passés à l'accueil pour se renseigner sur le service du soir. Le réceptionniste (6) leur a dit « Seules les soirées étape qui sont réservées en avance. Je suis navré pour ce soir ».	Il se sent responsable de la fermeture du restaurant.
19h24	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me voir pour le sèche-cheveux qui ne marche pas : « Il m'a dit qu'il y a un problème de sèche-cheveux dans votre chambre. Normalement, il y avait un électricien qui est passé pour réparer. Il y avait deux sèche-cheveux qui ne marchaient pas. Et on ne savait pas que le sèche-cheveux dans votre chambre ne marche pas non plus. Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour vous ? On peut vous en donner un autre. On en a en extra ».	Une bonne communication interne et une attention portée aux besoins des clients
20h07	Salle	L'un des deux jumeaux (1) ou (2) passe en salle pour servir les clients et ensuite il retourne à l'accueil.	Il n'y a pas de serveurs ce qui demande plus de polyvalence des autres salariés que ce soient les gérants, réceptionnistes ou même la femme de chambre.
21h03	Parking	Un des clients est venu discuter avec moi. C'est le même client qui m'a dit ce matin qu'il avait un problème de chauffage dans sa chambre. Il m'a parlé de son expérience à l'hôtel. Il m'a dit que le chauffage a bien	

		marché finalement, en revanche, il n'apprécie pas trop l'organisation de la chambre. Pour lui, le lit est trop grand pour une seule personne, et le côté bureau est trop serré, il n'arrive pas à se mettre à l'aise en travaillant.	
21h45	Lobby	Le réceptionniste (6) se prépare pour finir son shift.	
22h00	Lobby	Le réceptionniste (6) s'en va à l'heure. Il n'avait pas besoin de rester plus de temps au travail.	
Troisième jour : Le 8 mars 2023 (De 7h02 à 12h50) 5h48			
7h02	Salle	<p>Il y a plus de clients que d'habitude dans le restaurant.</p> <p>La TV est installée pour la première fois dans le restaurant. Les clients sont très intéressés par la TV, ils ne font presque que la regarder en prenant leur petit déjeuner.</p>	J'ai eu l'occasion de voir une certaine évolution dans l'hôtel, ainsi que ses conséquences sur la clientèle.
7h16	Salle	Deux clients ont fini leur petit déjeuner. Un des deux jumeaux (1) ou (2) est allé directement débarrasser la table.	Encore une fois, cela souligne la polyvalence du gérant qui ne fait pas que gérer l'hôtel, mais il travaille en réception et en salle pour servir les clients, débarrasser les tables, nettoyer et organiser le buffet.
7h26	Salle	Un client est passé à l'accueil pour un <i>check-out</i> . Il n'y avait personne à l'accueil. Le client a laissé sa carte et il s'en allait sans aucune interaction avec les salariés de l'hôtel.	Mauvaise organisation.

		Cet incident s'est répété plusieurs fois par la suite.	
8h04	Salle	La femme de chambre (4) a commencé son travail pour aujourd'hui. Elle a laissé une serpillère à côté de la réception le temps qu'elle fasse autre chose. Elle l'a enlevé par la suite.	Une vue pas très esthétique du point de vue client qui voit les outils de ménage qui sont déposés un peu partout dans l'hôtel.
9h02	Lobby	Deux gros chariots sont laissés entre la réception et le lobby. Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a précisé que je dois partir de l'hôtel à midi parce que les portes seront fermées pour les travaux.	Cela gêne l'observation et ne fournit pas une vue agréable pour les clients dans le lobby. Ces chariots gênent aussi l'accès à l'accueil.
9h26	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) est venu me voir. Après avoir appris que j'enseigne à la faculté de tourisme, il s'est confié à moi en me parlant du fameux problème de recrutement, espérant que je pourrai l'aider à trouver des stagiaires. Apparemment, ils cherchent à recruter un stagiaire polyvalent, qui soit en mesure de faire de la réception, mais aussi la salle et les étages. Il m'a raconté qu'ils ont recruté un chef. Ils se sont mis d'accord sur tout. Ils sont allés acheter les matériaux et les outils dont il a besoin en cuisine, et tout d'un coup, ce chef a disparu. Ils essaient de l'appeler mais il ne répond jamais. Après très longtemps, le chef a finalement répondu en disant qu'il était malade et qu'il était transféré à l'hôpital. « C'est ce qu'il nous a dit », me dit l'un des deux jumeaux (1) ou (2), en donnant l'impression qu'il ne l'a pas cru. Il m'a dit qu'ils ont essayé de le contacter après cela, mais toujours sans réponse de sa part.	Un gros problème de recrutement Un emplacement de l'hôtel qui le rend moins attractif aux yeux des jeunes stagiaires/salariés Problème de fidélisation des salariés : ils ne comprennent pas les raisons pour lesquelles les salariés quittent leur travail.

		<p>Apparemment, ils ont essayé de demander de l'aide à Pôle Emploi, qui n'a pas pu la leur offrir en disant que cela fait plusieurs années qu'ils n'ont pas de chefs en recherche d'emploi.</p> <p>Il me dit que maintenant ils font des travaux dans la salle et dans la cuisine et qu'ils recrutent un nouveau chef pour ouvrir le restaurant de l'hôtel.</p> <p>Pour lui, l'ouverture du restaurant va entraîner beaucoup de travail, particulièrement en été, c'est pour cela qu'il a besoin d'un stagiaire qui commence courant avril.</p> <p>Il m'a dit que le problème c'est que l'hôtel est un peu loin et il n'est pas bien desservi ce qui affaiblit l'attractivité des salariés/stagiaires.</p> <p>Il m'a dit qu'ils hébergent deux de leurs salariés, mais qu'ils ne peuvent pas héberger un stagiaire. Selon lui, héberger un stagiaire et le nourrir cela va leur coûter trop d'argent surtout qu'il est encore un stagiaire et donc il a toujours besoin d'être accompagné dans son travail. Il me dit « je me souviens de mes premiers stages, j'étais toujours accompagné ».</p> <p>Il m'a dit finalement « le problème c'est que les gens, ils partent. Ils viennent travailler pour quelques jours ou quelques mois et ensuite ils nous quittent ». Je lui ai demandé pourquoi ils quittent à son avis. Il m'a dit « la plupart souhaitent recevoir du chômage, donc ils viennent travailler pour une petite période, ensuite ils demandent le document pour Pôle Emploi ».</p> <p>Il me dit « malgré qu'on leur donne un bon salaire, une prime exceptionnelle, on fait tout pour qu'ils restent, mais ils nous quittent quand même ».</p>	
--	--	--	--

		« On ne trouve pas de personnes, et si on les trouve, ils nous quittent au bout d'un petit moment ».	
9h33	Lobby	<p>Le même frère (1) est venu me voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si vous voulez, pour déjeuner, il y a des club sandwiches. - Pour le déjeuner ? - Ouais - Si vous allez fermer à midi, je vais partir à midi. Je ne sais pas. - Non, vous pouvez déjeuner ici, après vous pouvez sortir. - Vous êtes sûr ? Je peux rester plus de temps ? - Oui, je vais dire au chef, sans aucun problème - D'accord, merci 	<p>Une exception a été offerte gentiment : après m'avoir prévenu que je dois partir à midi, il vient me proposer de déjeuner avant de partir.</p>
9h54	Lobby	<p>Le même frère (1) essaie de ranger les serviettes qui sont dans les deux gros chariots et il les dépose ensuite dans une petite chambre, côté étage.</p>	
10h09	Lobby	<p>L'autre frère (2) est venu me dire que si j'ai besoin d'un café, qu'il ne faut pas hésiter de me servir à la machine à café.</p> <p>Ensuite, il me demande si ça me convient de manger un club sandwich pour le déjeuner. Après m'avoir expliqué les ingrédients, je lui ai dit que malheureusement cela ne me convient pas. J'ai demandé si on pouvait changer les ingrédients. Il m'a fait comprendre qu'avec les moyens limités de la cuisine actuellement, on ne peut pas. Il m'a proposé ensuite d'essayer un plat Sri Lankais. Il m'a dit que son frère et lui, ils ont préparé leur déjeuner chez eux avant de</p>	<p>Un comportement très sympathique. En tant que gérant de l'hôtel, il n'est pas du tout obligé de me faire une telle proposition.</p>

		venir à l'hôtel et qu'il aimerait que je l'essaie.	
10h19	Lobby	Un des deux jumeaux (1) ou (2) transfère des nouvelles casseroles déposées en salle de séminaire pour les mettre en cuisine.	Les gérants aident physiquement dans la préparation de la cuisine pour l'ouverture du restaurant.
11h05	Lobby	Les gros sacs bleus contenant de la literie sont déposés par terre à côté du bureau de la réception.	Mauvaise image surtout pour les clients
11h43	Lobby	<p>Une personne se présente à l'accueil de l'hôtel. Il n'y avait personne à l'accueil, donc il a dû attendre un peu jusqu'à ce que l'un des deux jumeaux (1) ou (2) vienne le voir.</p> <p>Apparemment c'est un représentant d'une marque de vins. Il vient présenter sa gamme tout en se renseignant sur l'ouverture du restaurant.</p> <p>(1) ou (2) lui demande s'il a un catalogue. La personne lui a dit « oui, dans la voiture ». Le gérant lui a demandé de le déposer à l'accueil pour qu'il puisse le montrer au propriétaire qui n'est pas là pour l'instant. Le représentant est allé récupérer le catalogue dans la voiture. Il l'a donné au gérant avec sa carte et il lui a dit « n'hésitez pas à me rappeler si ça vous intéresse ». Le gérant lui a dit « bien sûr » et il lui a serré la main avant qu'il parte.</p>	
11h46	Lobby	En attendant le représentant de la marque de vins, ce même gérant est venu pour voir si je vais déjeuner à midi.	
12h06	Etage	Ma carte de chambre n'a pas fonctionné. J'ai croisé la femme de chambre (4), je lui ai demandé de l'aide, elle m'a dit « madame, vous pouvez demander à	La femme de chambre (4), se sent responsable vis-à-vis de moi (cliente),

		l'accueil, s'il vous plaît ». Donc je suis passée à l'accueil, l'un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a réglé le problème. Je remonte à ma chambre, je prends ma valise et je redescends pour le déjeuner. Je recroise la même femme de chambre (4) à l'étage, elle me demande « ça a marché madame ? », je lui ai dit « oui », elle m'a répondu « très bien, bonne journée, au revoir ».	même si techniquement elle ne pouvait pas m'aider puisque ce n'est pas son travail.
12h08	Salle	Je m'installe sur la table qu'on m'a déjà préparée à l'avance. Je suis la seule cliente au restaurant. Un des deux jumeaux (1) ou (2) m'a servi le déjeuner. Il s'agit d'une soupe et d'un plat Sri-Lankais. Il m'a expliqué tous les ingrédients du repas. Il m'a demandé si j'avais besoin de pain.	Un service attentionné
12h10	Salle	Personne n'est à la réception. Le téléphone sonne, mais il n'y a personne qui est là pour décrocher le téléphone.	Manque de personnel ou mauvaise gestion du personnel actuel
12h19	Salle	(1) ou (2) est venu me voir pour s'assurer que j'ai bien aimé ce repas Sri-Lankais, vu que c'est un peu pimenté.	Un service attentionné
12h19	Salle	Le son de l'aspirateur vient jusqu'au restaurant.	Cela peut nuire à l'expérience client quand le restaurant sera ouvert. Il leur faut une meilleure gestion du temps de ménage de l'hôtel.
12h40	Réception	Je voulais payer mon repas, mais l'un des deux jumeaux m'a dit que c'est offert. Il m'a expliqué que c'est un repas déjà préparé pour les deux frères et qu'ils voulaient partager cela avec moi.	Geste très sympathique et convivial.

		Ils m'ont offert également un café et une bouteille d'eau.	
12h50	Lobby	<p>Le taxi est venu. En partant, il n'y avait personne à l'accueil.</p> <p>Un des deux jumeaux (1) ou (2) était en train de faire le ménage au niveau des chambres au rez de chaussée, il m'a vue, il a laissé la serpillère de côté et il est venu pour me dire au revoir.</p> <p>Je lui ai dit merci, il m'a dit « merci, au plaisir de vous revoir, peut-être à la prochaine »</p>	<p>A force de rester deux nuits, des longues heures au lobby pour travailler, ce qui n'était le cas d'aucun autre client, un lien spécial s'est créé avec les salariés, ce qui peut expliquer la façon très sympathique et bienveillante de m'accompagner jusqu'à la porte de l'hôtel.</p>

Annexe 7 – Modèle de journal de bord et journaux complétés

Nom :

Poste :

Date :

Etablissement :

Heure	Durée	Activités/faits significatifs <i>(Une tâche, une interaction, une observation, un élément de contexte...)</i>	Ressenti

JOURNAL DE BORD

Nom :

Poste : Réceptionniste/Barmaid

Date : 01/07/2023

Etablissement

Heure	Durée	Activités/faits significatifs <i>(Une tâche, une interaction, une observation, un élément de contexte...)</i>	Ressenti
06h40	20 mins	-Ouverture du Café et désarmement de l'alarme -Préparation à l'ouverture (mise en route de l'ordi, machine à café et autres appareils, lumières, aller à la boulangerie récupérer la commande du matin en pain et croissants pour les pdj)	Moment calme où je suis sereine en préparant ma matinée, je mets tout en place
07h00	2h	-Ouverture du café, déverrouiller l'ascenseur pour permettre aux clients de l'hôtel de descendre au pdj -début des pdj : demander aux clients comment s'est passée la nuit, leur proposer une boisson chaude puis leur indiquer le buffet de pdj -gestion de clients extérieurs en plus	Discussion avec les clients de leurs dîners la veille, moment d'échange agréable
09h00	1h	-se mettre à jour en vaisselle après tous les pdj	Tout remettre au propre dans le café, efficace et satisfaisant
10h00	1h	Gestion des réservations à venir et des coups de fils	Se concentrer pour gérer les résas est quelque chose qui me plaît aussi beaucoup

11h00	1h	Check-out des clients ; demander si le séjour s'est bien déroulé puis règlements des chambres et création des factures	Echange avec les clients sur leur séjour, et recommander des lieux à visiter pour la journée ; intéressant et j'adore donner des conseils touristiques donc bon moment
12h00	1h	Mise en place du buffet pour le lendemain ; réapprovisionner le frigo, les céréales...	Ce que j'aime le moins faire parce que c'est juste de la préparation, pas d'intérêt particulier
13h00	1h	S'occuper de la clientèle café (pic d'affluence à partir de 13h00)	Voir les habitués du café, discuter et échanger sur les expos du moments ou les actus, moment d'échange très sympa
14h30	x	Fin de la journée pour moi L'un des patrons prend la relève jusqu'à 21h00 (j'ai une pause de 30 mins à prendre en compte dans le déroulé)	Fatiguée après cette matinée mais agréable d'avoir encore toute la journée devant soit
x	x	x	x
15h00	2h	Arrivée au café pour la reprise du shift après l'un des patrons Clientèle café principalement ; préparation de boissons chaudes ou de cocktails	Après-midi relativement calme, échanges avec les clients et poste de barista principalement, bon moment
17h00	2h	Arrivées des clients hôtels	L'une de mes tâches préférées, accueillir les clients ; leur expliquer la ville sur le plan, leur recommander de bonnes adresses et quoi visiter, je peux facilement prendre 20 mins par arrivée pour expliquer en détail si l'activité pas trop intense du café me le permet

19h00	1h30	Commencer la fermeture du café tout doucement ; nettoyer la machine à café, faire le réassort des boissons à la cave, préparer la liste des pdj pour le lendemain matin, commande boulangerie Tout en s'occupant des clients du café	Sur cette partie de la journée il faut vraiment savoir s'organiser pour ne pas être dépassée en fin de journée, donc concentration
20h30	30 mins	-Rentrer la terrasse -Fermer le café -Nettoyer le café (balais/serpillère) -Faire la caisse -Mise en place des sets pour les pdj	Le moment où il faut être le plus efficace de la journée et on reste dans le timing si on s'est bien organisé en fin de journée, concentration importante pour ne pas faire d'erreurs lors de la fermeture
21h00	x	Verrouiller l'ascenseur Éteindre les lumières Fermer le café et activer l'alarme Fin de la journée	Moment de relâchement et décompression ☺

JOURNAL DE BORD

Nom :

Poste : Réceptionniste / Barmaid

Date : 09/07/23

Etablissement : O

Heure	Durée	Activités/faits significatifs (Une tâche, une interaction, une observation, un élément de contexte...)	Ressenti
9H55	5 min	Une dame prenait du temps aux toilettes, je vais voir et enfait sa fille avait vu et donc	J'ai prevenu les femmes de ménage mais un peu surprise car ça
		elle a lors lavé ses cheveux dans le lavabo. Tout a été trimpé.	ne mettait auparavant jamais arrivé.
11H	5 min	on a bien parlé avec des clients sur le départ à propos de leur futur itinéraire	super bien, j'aime beaucoup parlé avec les clients.
12H50	1 min	j'étais entrain de servir dehors et d'un coup je met un coup dans ma bière	fatiguée (juste avant ma pause déjeuner donc plus trop d'énergie.
		(sur le plateau) en voulant prendre mon papei. Des coup tout est tombé sur le plateau.	
15H45	15-20 min	on a des clients dormir dans la veranda car ils avaient fait la fête toute la nuit. Puis juste avant d'aller prendre leurs trais	de l'hôtel qui sont restés (et qu'ils avaient libéré la chambre)

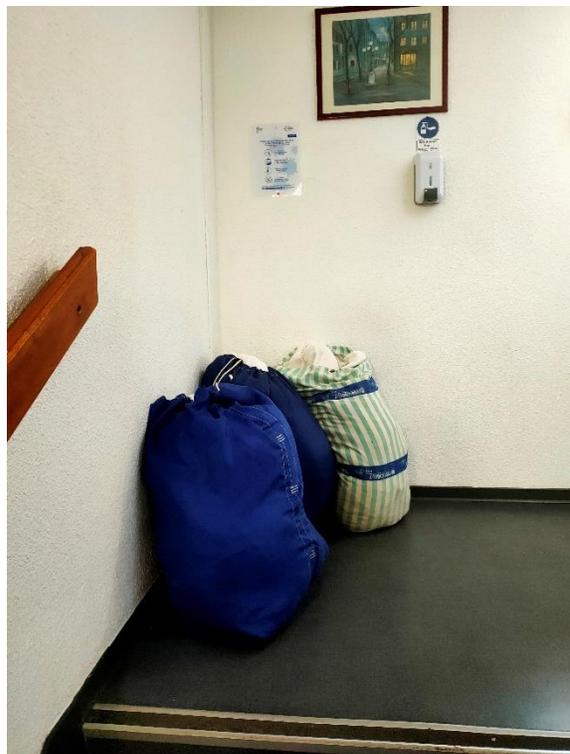
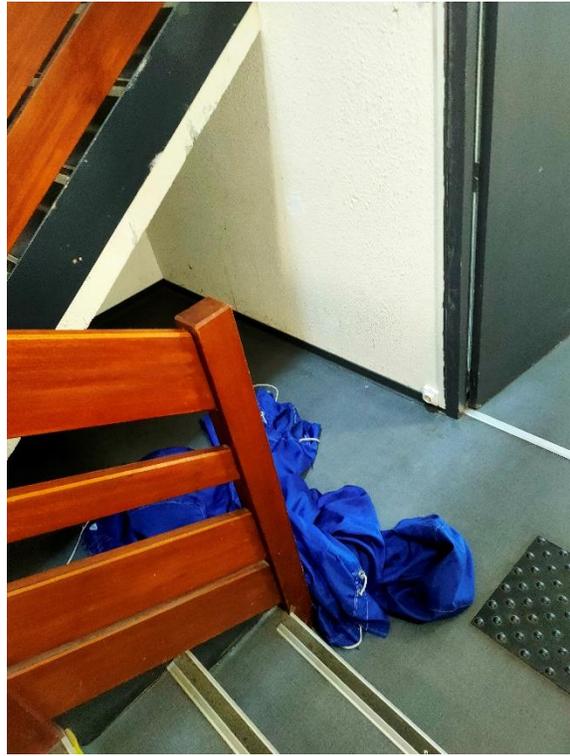
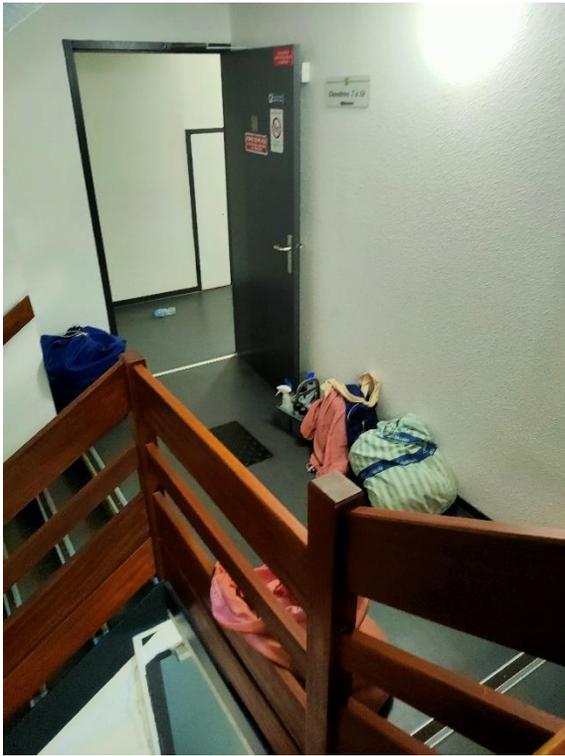
ils passent aux toilettes. La femme revient et attend son compagnon. Puis au bout de 10 min, elle l'appelle, va le voir, 1 fois,

[j'ai personnellement trouvé la situation assez cocasse, ce qui l'était moins pour Pierre-Louis qui a dû nettoyer les toilettes.]

ressenti: ↘

		je l'entend valiser et remonter, prendre sa valise et partir à la gare. Et ensuite j'entend son compagnon venir dans nos toilettes. Au bout de 10 min il remonte, prend son sac et part	
19H06	/	J'ai vu Gérard (un habitué) pour la 8 ^e fois aujourd'hui, ce qui m'a semblé beaucoup	je j'ai été surprise.

Annexe 8 – Photos prises lors de l'observation cachée illustrant quelques comportements négatifs au travail



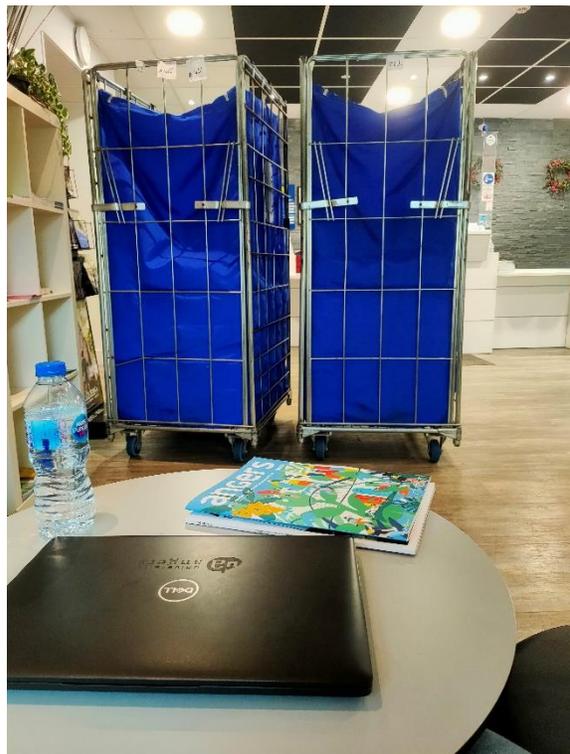
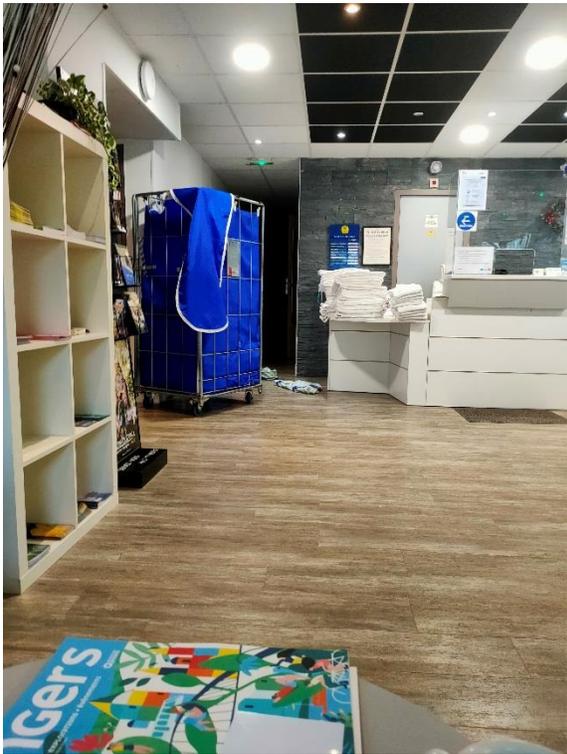


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
1. Contexte de la recherche	9
1.1. L'hôtellerie restauration : Un secteur qui peine à fidéliser ses salariés.....	9
1.2. Logis Hôtels, un terrain ad-hoc pour servir notre objectif	12
2. Cadre conceptuel et objectif de la recherche	13
2.1. Cadre conceptuel.....	13
2.2. Objectif, problématique et questions de recherche	16
3. Méthodologie de la recherche	17
3.1. Posture épistémologique et approche qualitative	17
3.2. Design de la recherche	18
4. Contributions de la recherche	20
4.1. Contributions méthodologiques.....	20
4.2. Contributions théoriques	21
4.3. Contributions managériales	23
5. Structure de la thèse	24
PREMIÈRE PARTIE CADRE CONCEPTUEL.....	26
CHAPITRE 1 : DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL À	28
SON DÉLITEMENT	28
Introduction	28
1. L'implication dans le champ de la sociologie	28
1.1. Une conceptualisation sous l'angle de l'identification	29
1.1.1. Implication par identification à travers un groupe social.....	29
1.1.2. Identification à la profession.....	30
1.2. Une approche purement instrumentale en déclin.....	32
1.2.1. L'implication sous l'angle des "side-bets"	32
1.2.1.1. Une implication instrumentale.....	33
1.2.1.2. L'implication : un choix toujours délibéré.....	34
1.2.2. Une relation de pouvoir	37
1.2.3. Les mécanismes d'implication	40
2. L'émergence d'une approche psychologique	44
2.1. Une approche purement psychologique	44

2.1.1.	L'implication : un attachement psychologique	44
2.1.2.	L'implication : ses antécédents et ses conséquences attitudinales	48
2.2.	Une intégration des approches sociologiques et psychologiques	53
2.2.1.	L'implication dans la carrière dans les champs de la sociologie et de la psychologie.....	53
2.2.2.	L'implication : un processus psychologique et social.....	54
3.	Vers une approche multidimensionnelle.....	58
3.1.	Une variété d'approches.....	58
3.1.1.	L'émergence d'une approche normative	59
3.1.2.	Des approches variées a priori mais redondantes au fond.....	61
3.2.	L'implication : une approche bidimensionnelle	64
3.2.1.	Une implication à double nature : implication affective et implication de continuité	64
3.2.2.	L'implication duale	65
3.3.	L'implication : une approche tridimensionnelle.....	68
3.3.1.	Un modèle à trois composantes.....	68
3.3.2.	Une généralisation du modèle à trois composantes	71
3.4.	La persistance d'une redondance conceptuelle et empirique.....	74
4.	Des critiques à une proposition de reconceptualisation.....	76
4.1.	L'implication : un concept élastique	77
4.1.1.	Un modèle à quatre composantes	77
4.1.2.	L'implication : une attitude traduite par un attachement affectif.....	79
4.2.	Trop élastique ?	80
4.2.1.	L'implication : un concept unidimensionnel	81
4.2.2.	Mieux comprendre l'implication au travers de l'étude de sa perte : Le concept d'implication passée	83
4.2.3.	Vers la théorie du système d'implication.....	85
	Conclusion.....	90
	CHAPITRE 2 : LES ANTÉCÉDENTS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL ET DE SA PERTE.....	93
	Introduction	93
1.	Echange social et satisfaction	93
1.1.	Le rôle des expériences de travail	94

1.1.1.	Répondre à l'évolution des besoins des salariés au fil du temps	94
1.1.2.	Offrir un échange social équilibré	97
1.2.	La satisfaction au travail et le moral	99
1.2.1.	Satisfaction et implication : quelle relation ?	100
1.2.2.	Un modèle récapitulatif	101
2.	Caractéristiques personnelles et situationnelles	103
2.1.	L'influence des caractéristiques personnelles	103
2.1.1.	Adéquation personne-organisation	103
2.1.2.	Place des caractéristiques personnelles	107
2.2.	L'importance du rôle et de l'emploi	108
2.2.1.	Conflits de rôle(s)	108
2.2.2.	Antécédents situationnels et attitudinaux	113
3.	Facteurs organisationnels	114
3.1.	Les conditions de travail	114
3.1.1.	Un accent sur le travail occasionnel	115
3.1.2.	Discrimination et justice organisationnelle	116
3.2.	La socialisation organisationnelle	118
3.2.1.	Gérer les domaines non-professionnels	118
3.2.2.	Socialiser les salariés au travail	119
4.	Les antécédents de la perte d'implication	119
4.1.	Le modèle initial du processus de perte d'implication	120
4.2.	Une approche intégrative et dynamique des antécédents de l'implication et de sa perte ...	122
	Conclusion	124
CHAPITRE 3 : LES CONSÉQUENCES COMPORTEMENTALES DE L'IMPLICATION ET DE SA PERTE		127
	Introduction	127
1.	Vers une meilleure compréhension de l'OCB	128
1.1.	Introduction de l'OCB dans la littérature	128
1.1.1.	Une coopération	129
1.1.2.	Un concept multidimensionnel	130
1.2.	OCB, performance contextuelle et comportement prosocial : quelles différences conceptuelles ?	133

1.2.1.	OCB et performance contextuelle.....	133
1.2.2.	OCB et comportement prosocial.....	136
2.	Les spécificités du CWB.....	137
2.1.	Le développement d'un CWB.....	137
2.1.1.	Les 4P : Une typologie des CWBs	138
2.1.2.	Mesurer un CWB.....	140
2.2.	Les antécédents des CWBs	142
2.2.1.	La frustration organisationnelle.....	142
2.2.2.	L'injustice organisationnelle.....	146
3.	La relation entre OCB et CWB	147
3.1.	Une relation de quasi-indépendance.....	148
3.1.1.	Deux comportements distincts dans un premier temps	148
3.1.2.	Une relation légèrement négative	149
3.2.	Une relation de co-dépendance	150
3.2.1.	Un CWB causé par un OCB.....	150
3.2.2.	Un OCB favorisé par un CWB.....	152
	Conclusion.....	153
	DEUXIÈME PARTIE ÉTUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION.....	154
	CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	156
	Introduction	156
1.	Choix méthodologiques et positionnement épistémologique.....	156
1.1.	Méthodologie qualitative.....	157
1.2.	L'interprétativisme	160
1.3.	Démarche abductive	162
2.	Design de la recherche.....	163
2.1.	Choix du secteur	164
2.2.	Étude exploratoire préliminaire	169
2.3.	Étude de cas	175
3.	Analyse des données	186
3.1.	Analyse thématique manuelle (NVivo)	186
3.2.	Analyse statistique des données textuelles (IRaMuTeQ).....	202
	Conclusion.....	205

CHAPITRE 5 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	207
Introduction	207
1. Résultats de l'analyse thématique manuelle.....	207
1.1. Antécédents de la perte d'implication	207
1.1.1. Facteurs professionnels.....	208
1.1.1.1. Le management / le leadership	208
1.1.1.1.1. Le manque de réciprocité / reconnaissance	209
1.1.1.1.2. Le manque de cohérence.....	219
1.1.1.1.3. Le manque d'implication du directeur	220
1.1.1.1.4. Le manque de confiance / autonomie	222
1.1.1.1.5. Style de management abusif.....	225
1.1.1.1.6. Style de management distant.....	232
1.1.1.1.7. Processus d'intégration insuffisant.....	237
1.1.1.1.8. Changement dans les circonstances du travail.....	238
1.1.1.2. Le métier et ses conditions d'exercice.....	239
1.1.1.2.1. Manque de sens au travail.....	239
1.1.1.2.2. Manque d'intérêt au métier.....	240
1.1.1.2.3. Trop de polyvalence requise.....	243
1.1.1.2.4. Manque d'opportunités d'apprentissage et de formation.....	247
1.1.1.2.5. Pénibilité physique du métier.....	249
1.1.1.2.6. Fractionner les horaires de travail, manque de flexibilité des horaires et travailler le weekend	251
1.1.1.3. Le client.....	255
1.1.1.3.1. Manque de reconnaissance des clients	255
1.1.1.3.2. Avis négatifs des clients	257
1.1.1.3.3. Comportements négatifs des clients.....	258
1.1.1.4. Les collègues.....	260
1.1.1.5. L'entreprise / l'établissement	264
1.1.2. Facteurs personnels.....	266
1.1.2.1. Mauvaises conditions de vie en dehors du travail.....	266
1.1.2.2. Évolution des intérêts et des priorités au fil du temps	268

1.1.2.3.	Changements dans les conditions physiques et/ou psychologiques.....	269
1.1.2.4.	La sur-implication.....	270
1.2.	Conséquences de la perte d'implication.....	271
1.2.1.	Intention de départ à court ou à long terme	271
1.2.2.	Turnover	272
1.2.3.	OCBs.....	273
1.2.4.	CWBs.....	273
1.3.	Modérateurs	278
1.3.1.	Cibles de l'implication perdue.....	278
1.3.1.1.	Métier	278
1.3.1.2.	Employeur.....	279
1.3.1.3.	Organisation	280
1.3.1.4.	Collègues.....	280
1.3.1.5.	Clients	280
1.3.2.	Cibles préalables de l'implication	280
1.3.2.1.	Métier	281
1.3.2.2.	Employeur.....	281
1.3.2.3.	Collègues.....	282
1.3.2.4.	Clients	282
1.3.2.5.	Établissement	283
1.3.2.6.	La chaîne Logis	285
1.3.3.	Les différents liens psychologiques et leur articulation	286
1.3.3.1.	Définition de l'implication au travail.....	286
1.3.3.2.	L'existence de liens autres que celui d'implication.....	289
1.3.3.3.	La coexistence de différents liens	291
1.3.3.4.	Maintien des liens antérieurs ou transformation des liens d'implication perdues vis-à-vis de la même ou d'une autre cible vers un autre type de lien.	293
1.3.3.5.	Une perte d'implication réparable ?	294
1.3.4.	Autres modérateurs	295
1.3.4.1.	Choix du secteur (par défaut, par passion).....	295
1.3.4.2.	Événement significatif (crise de la Covid 19).....	297

1.3.4.3.	Ressources personnelles et sociales (personnalité, diplôme ou enseignement, statut)	304
1.3.4.4.	Socialisation avant et après l'entrée dans l'organisation.....	309
1.3.4.5.	Propension à l'implication	318
1.3.4.6.	Réponse de la direction aux signaux faibles de perte d'implication.....	318
2.	Résultats de l'analyse statistique des données textuelles.....	319
2.1.	Analyse statistique et CDH.....	319
2.2.	Analyse des classes	322
2.2.1.	Classe 3 : Parcours, vécu et (dés)espoir	322
2.2.2.	Classe 2 : Travail, rythmes et conséquences.....	329
2.2.3.	Classe 1 : Cibles, implication et perte	334
2.2.3.1.	Antécédents de la perte d'implication	335
2.2.3.2.	Conséquences de la perte d'implication.....	339
2.2.3.3.	Modérateurs.....	340
2.2.3.3.1.	Cibles préalables de l'implication	340
2.2.3.3.2.	Les différents types de liens psychologiques et leur articulation	345
2.2.3.3.2.1.	Définition de l'implication au travail	345
2.2.3.3.2.2.	La coexistence de différents liens.....	346
2.2.3.3.2.3.	Changement de nature du lien d'implication	347
2.2.3.3.2.4.	Une perte d'implication parfois réparable	347
2.2.3.3.2.5.	La perte d'implication, une simple étape dans un processus dynamique ?	348
2.2.3.3.3.	Autres modérateurs	349
2.3.	Analyse de spécificités et AFC.....	350
2.3.1.	Analyse de spécificités sur la variable « Type d'hôtel »	350
2.3.2.	Analyse de spécificités sur la variable « Poste ».....	362
2.3.3.	Analyse de spécificités sur la variable « Nombre de salariés »	365
	Conclusion.....	366
	CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	369
	Introduction	369
1.	Contributions théoriques	369

1.1.	La méthodologie de la recherche	370
1.2.	Antécédents de la perte d'implication	374
1.3.	Conséquences de la perte d'implication.....	379
1.4.	Modérateurs du processus de perte d'implication	382
1.4.1.	La coexistence de plusieurs liens psychologiques	382
1.4.2.	Cibles de l'implication perdue.....	386
1.4.3.	Facteurs personnels, environnementaux et managériaux.....	388
1.5.	Modèle théorique	389
2.	Contributions managériales	392
3.	Limites de notre recherche	395
	Conclusion.....	398
	CONCLUSION GÉNÉRALE	399
	RÉFÉRENCES	411
	ANNEXES	429
	TABLE DES MATIÈRES	487
	LISTE DES ANNEXES	495
	LISTE DES TABLEAUX	496
	LISTE DES FIGURES.....	497
	LISTE DES SCHÉMAS, ENCADRÉS, VIGNETTES ET GRAPHIQUES	499

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 – Enquête en ligne	429
Annexe 2 – Guide d’entretien semi-directif pour la première étude exploratoire	435
Annexe 3 – Guide d’entretien salariés adapté au groupe Logis Hôtels	439
Annexe 4 – Guide d’entretien directeurs adapté au groupe Logis Hôtels	442
Annexe 5 – Les 4 types d’établissements hôteliers étudiés en images	445
Annexe 6 – Observation cachée dans un établissement affilié au groupe Logis	449
Annexe 7 – Modèle de journal de bord et journaux complétés	479
Annexe 8 – Photos prises lors de l’observation cachée illustrant quelques comportements négatifs au travail.....	485

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Organizational Commitment Questionnaire OCQ (Mowday et al., 1979, p.228).....	48
Tableau 2 - Association entre les six formes d'implication et les cinq cibles (adapté de Morrow, 1983, p. 488)	62
Tableau 3 - Un modèle à quatre composantes de l'implication au travail (Cohen, 2007, p. 337)	78
Tableau 4 - KUT (Klein et al., 2014, p. 225).....	83
Tableau 5 - Les expériences organisationnelles influençant l'implication au cours de chaque stade (Buchanan, 1974, p.538).....	96
Tableau 6 - la mise en correspondance des antécédents uniques (de nature professionnelle) à la perte d'implication avec les antécédents de l'implication tels que réévalués par Klein et al. en 2021.	124
Tableau 7 - Contribution du tourisme au PIB en France de 2012 à 2020, Données tirées de l'étude de l'OCDE (2024).....	166
Tableau 8 - Présentation des 12 entretiens de l'étude exploratoire	174
Tableau 9 - Présentation des 34 entretiens, par établissement.....	178
Tableau 10 - Les types d'hôtels du groupe Logis	180
Tableau 11 - Proposition de définition des types d'hôtels de notre échantillon	181
Tableau 12 - Caractéristiques des 18 établissements	182
Tableau 13 - Grille de codage.....	193
Tableau 14 - Capture d'écran de la liste des nœuds et sous-nœuds sur NVivo	200
Tableau 15 - Variables et modalités insérées dans le corpus des 34 entretiens sur IRaMuTeQ.	204
Tableau 16 - Spécificités par type d'hôtel	352
Tableau 17 - Confrontation entre notre méthodologie de recherche et celle adoptée par Klein et al. (2017).....	374
Tableau 18 - Les catégories d'antécédents de la perte d'implication proposées par Klein et al. (2017) et retenues dans notre recherche.....	377
Tableau 19 - L'évolution de l'étude des articulations des différents types de liens psychologiques	383
Tableau 20 - Les cibles de l'implication perdue proposées par Klein et al. (2017) et identifiées dans notre recherche	387

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Représentation schématique de la structure de la thèse	25
Figure 2 - Un modèle général de l'implication au travail (Meyer et Herscovitch, 2001, p.317) ..	73
Figure 3 - Un système d'implication pour une infirmière (Klein et al., 2022, p. 119).....	89
Figure 4 - Antécédents et conséquences hypothétiques de l'implication organisationnelle (Steers, 1977, p.47)	98
Figure 5 - Le modèle des antécédents et des conséquences de l'implication organisationnelle (DeCotiis et Summers, 1987, p.454).....	102
Figure 6 - Le modèle des antécédents de l'implication organisationnelle (Luthans et al., 1987, p.221)	104
Figure 7 - Une classification des antécédents, des corrélats et des conséquences de l'implication organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990, p.174)	112
Figure 8 - Le modèle initial de processus d'implication passée (Klein et al., 2017, p. 349)	121
Figure 9 - Typologie des comportements déviants au travail (Robinson et Bennett, 1995, p.565)	140
Figure 10 - Modèle de la frustration organisationnelle (Spector, 1978, p.819).....	143
<i>Figure 11 - Les comportements contre-productifs au travail en tant que protestation (Kelloway et al., 2010, p.22)</i>	<i>147</i>
Figure 12 - Le modèle émotionnel général du CWB-OCB (Spector et Fox, 2002, p.275)	149
Figure 13 – Les contributions du tourisme au PIB et aux emplois.....	165
Figure 14 - Le continuum des types d'entretien (Harrell et Bradley, 2009, p.25).....	170
Figure 15 - Dendrogramme de la CDH sur le corpus des 34 entretiens	320
Figure 16 - Dendrogramme de la CDH sur le corpus des 34 entretiens – sous corpus sans la classe 4.....	321
Figure 17 - AFC sur les classes – sous-corpus sans la classe 4	322
Figure 18 - AFC sur les classes – sous-corpus sans la classe 4 - avec appellations des classes.	350
Figure 19 - Analyse des spécificités sur la variable « type d'hôtel ». AFC, projection des modalités	351
Figure 20 - Analyse de spécificités sur la variable « Poste ». AFC, projection des modalités...	364

Figure 21 - Analyse de spécificités sur la variable « Nombre de salariés ». AFC, projection des modalités	365
Figure 22 - Notre proposition de modèle révisé du processus de perte d'implication	391
Figure 23 - Les cinq articulations possibles entre les différents types de liens psychologiques à la suite d'une perte d'implication	407

LISTE DES SCHÉMAS, ENCADRÉS, VIGNETTES ET GRAPHIQUES

Schéma 1 – L'évolution du design de recherche	164
Encadré 1 - les deux échelles de mesure de Bennet et Robinson (2000, p.360). Notre traduction.	141
Encadré 2 - Dernière question de l'enquête en ligne	172
Vignette 1 - Le cas de la femme de chambre (entretien n°11) démontrant une coexistence de différents types de liens psychologiques.....	384
Vignette 2 - Le cas de l'assistant maître d'hôtel (entretien n°16) permettant une vision rétrospective sur ses emplois précédents	396
Graphique 1 - Evolution de la main-d'œuvre avec la crise	167
Graphique 2 – Evolution du taux de démission avec la crise	168
Graphique 3 - Répartition des 18 établissements enquêtés sur le territoire national	176

Titre : Le processus de perte d'implication au travail : une étude de cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Mots clés : Implication, perte d'implication, hôtellerie-restauration, processus, antécédents et conséquences, étude de cas

Résumé : Confronté à un taux de turnover structurellement élevé, le secteur de l'hôtellerie-restauration a été, de surcroît, durement affecté par la crise sanitaire de la Covid 19 et peine encore aujourd'hui à retenir ses salariés. Comment fidéliser ces derniers, dont la passion se heurte aux réalités des conditions de travail ? La littérature souligne que l'implication des salariés au travail est un puissant déterminant de leur loyauté. Nous proposons un détour pour mieux comprendre les ressorts de l'implication en nous intéressant à celles et ceux qui l'ont perdue.   cette fin nous mobilisons le nouveau concept de perte d'implication au travail, défini comme un état psychologique. Nous cherchons ainsi à comprendre et à affiner le processus initial de perte d'implication, en proposant une modélisation pour contribuer aux travaux encore embryonnaires sur ce sujet important dans le

champ du comportement organisationnel. Nous avons mené une étude de cas qualitative, s'inscrivant dans un paradigme interprétativiste. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs permettant de confronter les discours des directeurs à ceux de leurs salariés, complétés par une observation cachée, l'analyse de journaux de bord et d'avis clients. La triangulation des méthodes d'analyse (analyse thématique outillée avec NVivo et analyse statistique des données textuelles avec IRaMuTeQ) permet de renforcer la validité de nos résultats.

  travers notre étude qui prend en compte, au-delà du seul lien d'implication, les différents types de liens psychologiques tissés par les individus avec leur univers de travail, nous proposons des apports théoriques, méthodologiques et managériaux originaux.

Title: The process of Quondam Commitment at work: A case study in the hotel and restaurant sector

Keywords: Commitment, quondam commitment, hotel and restaurant, process, antecedents and consequences, case study

Abstract: Confronted with a structurally high turnover rate, the hotel and restaurant sector was also severely affected by the Covid 19 health crisis, and is still struggling to keep its employees. How can we retain employees, whose passion for the job comes up against the realities of working conditions? The literature emphasizes that employee commitment is a powerful determinant of loyalty. We propose a new way of understanding the drivers of work commitment, by focusing on the individuals who have lost it. To this end, we use the new concept of quondam commitment, defined as a psychological state. Our aim is to understand and refine the initial process model of quondam commitment, by providing a conceptual model to contribute to the

embryonic research on this important topic in the field of organizational behavior. We conducted a qualitative case study, based on an interpretivist paradigm. Semi-structured interviews were used to compare the views of managers with those of their employees, supplemented by covert observation, analysis of participants diaries and customer reviews. The triangulation of analysis methods (thematic analysis with NVivo and statistical analysis of textual data with IRaMuTeQ) strengthens the validity of our results. Through our study, which takes into account not only the commitment bond, but also the different types of psychological bonds developed by individuals with their workplace, we propose original theoretical, methodological and managerial contributions.