



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le manager de proximité : acteur clé du bien-être et de l'engagement des collaborateurs

Présenté par :

Eddy PIERRE

Année universitaire : **2017 – 2018** Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le manager de proximité : acteur clé du bien-être et de l'engagement des collaborateurs

Présenté par :

Eddy PIERRE

Année universitaire : **2017 – 2018** Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès
n'entend donner aucune approbation, ni
improbation dans les mémoires de recherche.
Les opinions qui y sont développées doivent être
considérées comme propre à leur auteur.

« Traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est. Traitez-le comme il doit et peut devenir, il deviendra ce qu'il doit et peut être. »

Johann Wolfgang von Goethe

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je souhaite exprimer mes sincères remerciements à monsieur Bruno CLAVERIE, mon maître de mémoire, pour sa disponibilité, son écoute et ses précieux conseils. Son soutien continu a été indispensable à la construction de ce mémoire.

Par ailleurs, je tiens à remercier madame BESSIERE et monsieur RAYSSAC pour leurs différents cours de méthodologie de la recherche. Merci également à monsieur CINOTTI pour son enseignement des règles typographiques.

Aussi, je souhaite témoigner toute ma reconnaissance à l'égard du corps enseignant de l'ISTHIA pour la qualité de l'ensemble des cours dispensés lors de cette année de Master 1.

Enfin, mes remerciements vont à l'ensemble de mes proches, qui ont su m'encourager et me soutenir lors de l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

Remerciements	5
Sommaire	6
INTRODUCTION	7
PARTIE I. État des lieux du marché du travail et des nouvelles problématiques managériales... 9	
Introduction	10
Chapitre 1 - Comprendre et appréhender la gestion des hommes.....	11
Chapitre 2 - État actuel du marché du travail	25
Conclusion de la première partie	47
PARTIE II. La manager de proximité : au cœur de la stratégie d'engagement et de bien-être des entreprises	49
Introduction	50
Chapitre 1 - L'engagement au travail et le manager de proximité.....	52
Chapitre 2 - La reconnaissance : un outil au service de l'engagement et de l'épanouissement au travail.....	62
Chapitre 3 - Les dynamiques de motivation.....	73
Conclusion de la deuxième partie	85
PARTIE III. Présentation de la méthodologie et du terrain d'application	87
Introduction	88
Chapitre 1 - Méthodologie et perspectives.....	89
Chapitre 2 - Terrain d'application	104
Conclusion de la troisième partie.....	111
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	112
Bibliographie	114
Table des annexes	120
Table des sigles.....	129
Table des figures	129
Liste des tableaux.....	130
Table des matières	131

INTRODUCTION

LE management des Hommes n'a jamais présenté autant d'enjeux et de problématiques qu'aujourd'hui. La société, les entreprises et les organisations, au sens large du terme, se voient faire face au monde contemporain, caractérisé par une économie mondiale, une concurrence abondante et internationale ainsi qu'un développement accru des nouvelles technologies. Ainsi, celles-ci connaissent de profondes mutations au sein même des fondements de leur organisation et de leurs modes de gestion.

Au regard du contexte économique et social actuel, les entreprises et le monde du travail, dans une acceptation plus large, se voient plus particulièrement touchés par de nouvelles problématiques et de nouveaux enjeux. En parallèle d'une demande d'efficience, d'efficacité, de rentabilité et de performance toujours plus conséquente, managers et dirigeants ont vu apparaître dans leurs organisations de nouveaux maux tels que les risques psychosociaux ou bien le *turn-over*. Plus que jamais, le désir de bien-être au travail semble être un enjeu majeur, tant pour les salariés que pour l'entreprise. Mais comment appréhender le bien-être au travail de l'ensemble de ses collaborateurs sans prendre en considération la singularité de leurs besoins et de leurs attentes ou sans même considérer l'existence de différentes générations aux comportements et attentes au travail si hétérogènes ? Ces évolutions et les questionnements qu'ils supposent ne semblent pas dépeindre une crise épisodique mais un réel bouleversement dont gestionnaires, managers et dirigeants d'entreprise doivent prendre en considération.

Ces questionnements suggèrent une réelle prise de conscience dans de nombreux secteurs d'activité. C'est notamment le cas du secteur de l'hôtellerie-restauration qui se voit également impacté par ces évolutions. Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, souvent qualifiés de métiers « durs » par le fait qu'ils présentent de nombreuses contraintes organisationnelles pour l'individu, tendent à avoir de plus en plus de mal à recruter, à fidéliser leur personnel ainsi qu'à créer une atmosphère propice au bien-être au travail. Alors, bien que certaines entreprises développent des innovations managériales pour pallier ces problématiques, ne serait-il pas nécessaire

d'envisager d'agir sur les fondements mêmes des pratiques managériales de gestion des ressources humaines instituées ?

Ainsi, très logiquement, une question de départ plus précise, s'est posée : le manager de proximité ne serait-il pas la clé dans le processus visant à remettre l'humain et son bien-être au cœur des préoccupations de l'entreprise en hôtellerie-restauration ? En vue de répondre à cette première question, nous nous sommes attachés dans une première partie à accorder une importance toute particulière à la compréhension de la gestion des Hommes et à dresser un état des lieux du marché du travail pour mieux en percevoir ses enjeux. Cette première étape nous permettra de décrire et de mieux appréhender le champ dans lequel nous allons évoluer tout au long de ce mémoire.

Au terme de cette partie, une question plus spécifique se posera, il s'agit ici de la problématique qui conduira notre mémoire :

*Comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé
d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des
collaborateurs en hôtellerie-restauration ?*

Dans une seconde partie, nous travaillerons donc autour de trois hypothèses émises dans le but de répondre à cette problématique :

- **Hypothèse n°1** : Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.
- **Hypothèse n°2** : Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.
- **Hypothèse n°3** : Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

Enfin, notre troisième et dernière partie de mémoire de Master 1 sera axée sur la définition d'une méthodologie et d'un terrain d'application qui nous permettra, lors de notre mémoire de Master 2, de collecter les données nécessaires nous permettant de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses sur le terrain.

**PARTIE I. État des lieux du marché
du travail et des nouvelles
problématiques
managériales**

Introduction

LA question du management des Hommes n'est pas nouvelle. Elle a fait durant des décennies et fait encore de nos jours l'objet de nombreuses analyses, études et est la source d'inspiration d'une multitude d'ouvrages.

Cependant, depuis quelques années, le contexte dans lequel évolue le management est incertain. Le marché du travail connaît en effet de nombreuses mutations, engendrant de nouvelles problématiques et se doit de faire face à de nouveaux enjeux. Le secteur de l'hôtellerie-restauration n'est pas épargné et doit lui aussi prendre en compte ces changements dans ses méthodes de management.

Le thème du management étant très large nous tenterons dans un premier temps d'approcher au mieux cette notion et d'en faire le parallèle avec la gestion des ressources humaines.

Dans un second temps, nous travaillerons sur l'état actuel du marché du travail. Nous attacherons à proposer une analyse pertinente de ce qui caractérise aujourd'hui les enjeux et les problématiques des managers et plus généralement des entreprises.

La finalité de cette partie est de délimiter et définir le champ dans lequel nous évoluerons tout au long de ce mémoire. Ce champ nous permettra d'introduire et de mieux définir notre problématique de recherche ainsi que nos hypothèses.

Chapitre 1 - Comprendre et appréhender la gestion des hommes

Ce chapitre nous permettra dans un premier temps d'analyser – à l'aide d'une revue de littérature – le terme « management » et d'en comprendre sa définition en étudiant son histoire et son étymologie. Il s'agira également de comprendre la place qu'occupe l'humain en son sein en vue de traiter par la suite le management des ressources humaines et sa relation avec le management de proximité.

1. Le management

1.1. Histoire et définition du terme

Le management est une notion complexe, touchant une multitude de domaines et de secteurs d'activité. Il s'agira donc dans un premier lieu d'appréhender convenablement cette notion afin d'en saisir tous ses enjeux.

Initialement emprunté à la langue anglaise, le terme de management correspond à la traduction littérale du mot français, gestion. Néanmoins, aujourd'hui, les deux mots ne recouvrent pas exactement la même signification puisqu'on définit usuellement le management comme l'« *ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* »¹. En effet, le management est une notion davantage orientée vers l'entreprise et son organisation, et traduit « *les savoir-faire dans une dimension globale et collective : management stratégique, management de projet...* ». Alors que le terme de gestion, lui, désigne davantage « *les techniques souvent quantitatives de conduite des affaires, avec un objectif d'efficacité ou d'efficience : gestion comptable, contrôle de gestion...* »².

De plus, l'histoire de ces mots nous permet également de bien les distinguer, bien qu'ils soient étroitement liés. En effet, en reprenant les propos de Gouadain (2001, p. 60) le terme de gestion était autrefois très largement utilisé dans le domaine juridique et permettait de qualifier l'administration des affaires d'autrui. C'est selon lui, à cette définition que se reportent les dictionnaires du XIX^e ainsi que ceux de la

¹ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

² Ferre François Marie. *Étymologie du terme management [en ligne]*, Disponible sur <https://tinyurl.com/y7xwjhk8>. (Consulté le 12-12-2017).

première moitié du XX^e siècle. À cette époque, c'est le terme d'« administration » qui prévalait, notamment en étant retenu par Henri Fayol dans son fameux ouvrage³ puis dans les premières institutions de formations de « gestion » (Gouadain, 2001, p. 60). Cependant dans les années 1960, le terme d'administration se voit progressivement substituer par le mot « gestion ». C'est alors que le terme de gestion prend le sens que l'on donne aujourd'hui au management et se voit à son tour détrôné – un peu plus tard – par ce dernier.

Considéré comme un terme anglais, certaines racines du mot pourraient néanmoins laisser penser qu'il ne s'agit en définitive que d'un dérivé ou encore d'une différence de prononciation de mots français.

En effet, le mot management, découlant du verbe anglais *to manage*, résulterait originellement du terme français « mesnager » signifiant « tenir en main les rênes d'un cheval ». Ce terme s'est vu progressivement oublié et modifié pour donner, aujourd'hui, le mot « manège ». Le terme mesnager « *provient de l'italien maneggiare lui-même issu du latin manus agere, contrôler, manier, avoir en main (latin manus : la main).* »⁴. Aussi, le management partage « *la même racine latine que ménagement, mot français du XVI^e siècle dérivé de ménager, ou disposer et régler avec soin et adresse, [...]* » (Thietart et al, 2014, p. 1). Selon Gouadain (2001, p. 60), le ménagement qualifierait le « *bon exercice de l'administration domestique* »⁵. On note alors ici que le concept d'administration reste étroitement lié à la notion de management et que le mot n'a pas été choisi au hasard. Les racines et l'étymologie du terme management, nous permettent de voir plus clair concernant sa signification. Il ne s'agit donc pas là de la simple traduction d'un terme anglo-saxon mais bel et bien d'un mot nourri d'une histoire.

Ainsi selon Thietart et al (2014, p. 1) le management « *[...] peut se définir comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. Il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui sous-tendent le fonctionnement de cette dernière.* ». Ainsi, dans cette première acceptation le management

³ Henri Fayol, *Administration générale et industrielle*, Paris, Dunod, 1979. La première édition date de 1916.

⁴ *ibid.*

⁵ *Dictionnaire historique*, p. 1221. Autre sens premier : « mesure et économie dans la gestion et le comportement » (début. XVII^e s.)

représente alors l'action de conduire, de diriger, de contrôler, de structurer, de développer une organisation et plus généralement une entreprise. En ce sens, il renvoie à un certain nombre de domaines et ses champs d'application sont alors très nombreux.

Cependant, il ne doit pas se limiter qu'à cela. En effet, le management c'est aussi et surtout la gestion de l'optimisation du capital humain dans le but de créer une unité et produire un travail commun plutôt que de se contenter de la simple addition des compétences, des connaissances et de l'expertise de chacun. En définissant le mode de fonctionnement de l'organisation, le management se doit de fédérer et de susciter l'engagement de tous vers un objectif commun, celui de l'entreprise (Thietart et *al*, 2014).

Néanmoins, il est important de soulever un des enjeux essentiels porté par le management : la subjectivité. Car, oui le management laisse transparaître une notion de subjectivité puisqu'il ne constitue en aucun cas une science exacte mais plutôt une science pratique. En effet, le management se base sur des principes et connaissances, plus ou moins théorisés, en vue d'optimiser le concours de toutes les parties prenantes, dans des situations plus uniques les unes que les autres. En définitive, « [...] *le management, c'est l'art de la prise en compte de la complexité du monde.* » (Union nationale des caisses d'allocations familiales (France), 2002, p. 10).

1.2. La place de l'humain dans le management

Dans une seconde acceptation du management, il s'agirait d'identifier la place de l'humain au sein de la notion de management. En effet, de nos jours le terme de management semble être « cuisiné à toutes les sauces ». Le mot se voit peu à peu vulgarisé voir même galvaudé pour être renvoyé, le plus souvent, si ce n'est systématiquement, à la gestion des Hommes. Pourtant, comme nous l'avons évoqué un peu plus tôt, le management s'étend à de nombreux domaines et ne semble pas être défini comme l'art de gérer les Hommes. Partant de ce postulat, il est important de comprendre et d'évaluer l'importance du facteur humain dans la pratique du management.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question et évoquent eux-mêmes dans leurs écrits l'idée selon laquelle, le management et l'Homme ou l'Humain sont indissociables. En effet, selon les dires de Pierre-Yves Gomez, auteur de la préface de l'ouvrage *Management Humain* de Taskin Laurent et Dietrich Anne, « *le propre du management est précisément de manager des humains. Que peut-on manager d'autres ? Des lignes d'écritures comptables ? Des machines à coudre ? Des palettes de bière ? Certainement pas. On gère des stocks et des flux de matières, de finance ou même de robots. Mais on ne gère pas des stocks et des flux de travailleurs humains. Mais on ne les manage pas. On manage des êtres humains, c'est-à-dire que comme le suggère l'étymologie du mot (manager, c'est tenir en main) on les conduit, on les oriente, on les encourage, on les discipline, on les stimule. Sans cela ils sont réduits à n'être que des objets parmi d'autres, sur lesquels s'exerce la violence des forces économiques.* » (Taskin, Dietrich, 2016, p. 8). En ce sens, l'Humain constitue le point névralgique de la notion de management et ne peut être appréhendé comme un élément à part entière. Définir la notion de management sans y intégrer la notion d'Humanité serait donc une erreur.

Cette seconde acceptation du management n'entre pas en contradiction avec celle définie un peu plus tôt mais précisément en complément. En effet, dans chaque domaine où le management intervient, l'Homme constitue l'élément essentiel autour duquel gravite et doit graviter un ensemble de méthodes, de manières de conduire, diriger, structurer et développer le capital humain ainsi que l'organisation dans laquelle il s'inscrit.

De plus, le management repose principalement sur l'échange, la communication et les relations interpersonnelles (Crener, 2014, p. 61). Cela nécessitant, sans aucune contestation possible, la présence de l'Homme dans le processus de management.

La définition même du management induit l'importance du facteur humain ainsi que les liens et relations qu'il se doit d'entretenir avec celui-ci. En effet, si le management peut être défini, comme cité plus haut, comme « *la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation* » (Thietart et al, 2014) ou encore comme l' « *ensemble des techniques de direction, d'organisation et de*

gestion de l'entreprise »⁶ alors on parle bien ici d'entreprises – notion renvoyant, dans sa définition⁷, au terme d'organisation – lui-même faisant le plus souvent appel à la notion de groupe d'individus, dans son acceptation sociologique (Boudon et Bourricaud, 2011, p. 432-439).

À la suite de ces premières explications, il est alors assez aisé de comprendre qu'une grande partie, si ce n'est que tout l'enjeu du management réside dans la prise en compte de la variable humaine. De nombreux outils permettent au management de pouvoir embrasser au mieux cet aspect, cela fera d'ailleurs l'objet de notre seconde partie. Pour l'heure, il s'agira d'appréhender, un domaine qui, justement, entretient un rapport particulier aux Hommes dans l'organisation, on pense bien évidemment ici à la fonction ressources humaines.

2. La gestion des ressources humaines

2.1. Histoire et apparition de la fonction ressources humaines

Avant même de définir clairement ce que représente aujourd'hui la fonction ressources humaines (RH), il serait intéressant de revenir un peu en arrière afin d'éclairer nos propos. En effet, la fonction ressources humaines est née dans un contexte bien précis et suite à de nombreuses évolutions du travail et des organisations. Cela mérite donc que nous nous y arrêtions un petit instant afin d'entrevoir les principales mutations à l'origine du développement de la gestion des ressources humaines (GRH). Cela nous permettra dans un second temps de mieux percevoir les enjeux, objectifs et fonctions de celle-ci.

En vue de proposer une analyse historique globale du contexte d'émergence et de développement de la gestion des ressources humaines, Taskin et Dietrich (2016, p. 68-69) propose un tableau⁸ synthétisant la naissance et l'évolution de la fonction ressources humaines, nous décidons ici de le reprendre :

⁶ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

⁷ « *Organisation autonome de production de biens ou de services marchands.* ». Définition tirée du dictionnaire en ligne, © 2017 Dictionnaires Le Robert - Le Petit Robert de la langue française. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9qjf8ce>. (Consulté le 16-12-17).

⁸ Adapté de Warnotte G. (1999). *Management des ressources humaines*. Louvain-la-Neuve : DUC.

Tableau 1 : « Perspective historique de l'émergence de certaines formes d'organisation du travail et de GRH (adapté de Warnotte, 1999) »

	Ancien régime		1789 > 1849 <i>Premier cycle</i>	1850 > 1896 <i>Deuxième cycle</i>	1897 > 1944 <i>Troisième cycle</i>	1945 > 1975 <i>Quatrième...</i>	1975 > 2000 <i>...cycle</i>	2000 > ... <i>Cinquième cycle</i>
Innovations majeures			Machine à vapeur, métier à tisser Jacquard	Acier Bessemer (chemin de fer)	Moteur à explosion, automobile	Électronique, pétrochimie, aéronautique	Informatique	TIC ⁹ , nanotechnologies
Crise		<i>Révolution française</i>	<i>Famines</i>	<i>Grèves, mouvements sociaux</i>	<i>Guerre mondiale</i>	<i>Crises pétrolières, économique et monétaire</i>	<i>Crises des marchés financiers</i>	
Type d'organisation	Corporation		Entreprises de petite taille, ateliers	Entreprises de grande taille (usines)	Entreprises de grande taille	Entreprises de grande taille	Restructurations, aplatissement des structures	Entreprises réseaux, entreprises globales
Organisation du travail	Transmission du savoir technique, logique de métier		Isolement du travailleur Pouvoir arbitraire et coercitif Contrôle simple et personnalisé	Emploi non qualifié massif Dualisation entre travailleurs non qualifiés et qualifiés Contremaîtres	O.S.T. ¹⁰ /Fordisme Parcellisation, Séparation exécution/ conception Contrôle mécanique	Bureaucraties M.B.O. ¹¹ Contrôle structurel	<i>Just in time</i> Flexibilité du travail NFOT ¹² Contrôle culturel	Externalisation (<i>core business</i>) Flexibilité du travail, employabilité Contrôle sociodéologique + technocratique

⁹ Technologies de l'Information et de la Communication

¹⁰ Organisation Scientifique du Travail

¹¹ *Management By Objectives*

¹² Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

Fonction RH				Administration du personnel Dispositifs réglementaires, administration du contrat de travail (salaire, règlements, congés)	Gestion des Ressources Humaines Sélection, appréciation, formation, carrières	GRH, partenaire des travailleurs et de la direction <i>GPEC</i> ¹³	GRH, acteur de changement, partenaire stratégique de la direction, création de valeur <i>Knowledge management</i>
Logique organisationnelle	Professionnelle	Entrepreneuriale	Industrielle	Planificatrice	Bureaucratique	De flexibilité	Agile
Conception de l'humain	Expert, artisan	Artisan	Peu qualifié, remplaçable	Fainéant, motivé par l'argent	Autonome, Ressources Motivable	Ressource économique	Actif financier (capital, talent)

Source : Taskin Laurent, Dietrich Anne. *Management humain*. Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur, 2016, p. 68-69

¹³ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Ce tableau nous permet alors de comprendre que la gestion des ressources humaines est apparue dans un contexte particulier et doit être mise en relation avec l'évolution du travail, des organisations et de l'environnement économique. Sans cela, il est impossible d'en évaluer les enjeux.

En effet, comme nous avons pu le voir, quatre facteurs ont influencé la naissance et le développement de la GRH :

- le développement d'innovations majeures ;
- les crises ;
- l'évolution des types d'organisation ;
- l'évolution de l'organisation du travail.

La prise en compte de ces quatre variables a été décisive quant à la nécessité de créer de nouvelles formes de gestion de l'Homme au travail. À présent, nous allons donc tenter d'embrasser au mieux la notion de GRH afin d'en déceler les fonctions et objectifs.

2.2. La gestion des ressources humaines : définition, missions et fonctions

2.2.1. Définition

Comme le souligne Peretti, (Peretti, 2016, p. 3), lorsque l'on évoque les termes de ressources humaines, il ne s'agit pas de définir les Hommes comme des ressources mais plutôt d'envisager que les Hommes possèdent des ressources, là est la subtilité. L'objectif de la fonction ressources humaines va donc être de mobiliser, dynamiser et de mettre en lumière ces ressources.

Selon des propos de Brabet (1993, p. 13-16)¹⁴, Taskin et Dietrich (2016, p. 56-57) définissent la gestion des ressources humaines comme étant « [...] *une discipline de gestion ayant pour objet le management des personnes et du travail au sein des organisations. La GRH désigne ainsi à la fois un domaine de connaissances et un*

¹⁴ Brabet Julienne. *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, (Gestion), 1993, 368 p.

ensemble d'activités exercées dans le cadre des organisations, en interdépendance plus ou moins étroite avec ces connaissances ».

Un des rôles majeurs de la gestion des ressources humaines est d'accentuer la faculté des organisations à séduire, capter et fidéliser les meilleurs profils de professionnels. Cela même dans l'objectif de faire naître en eux la volonté d'accomplir, tant d'un point de vue individuel que collectif, le travail le plus profitable et le plus efficient possible (Jain et Murray, 1984, p. 96).

De surcroît, la GRH a fait face et fait face encore aujourd'hui à de nombreuses évolutions et grands défis. Pour cela, nous pouvons dire, selon les dires de Peretti (2016, p. 3) que la pratique de la gestion des ressources humaines ne repose pas sur des procédés de gestion universels. En effet, les pratiques qui seront pérennes dans le temps seront celles qui sauront s'adapter au contexte et à l'environnement dans lesquels elles s'inscrivent. Aujourd'hui, le directeur des ressources humaines, ou tout autre personne responsable de la fonction, devra prendre en compte l'ensemble des données qui entoure son organisation afin de répondre au mieux aux challenges, menaces et défis qui guettent la gestion des ressources humaines de son entreprise. Les défis rencontrés par la fonction ressources humaines peuvent être de différentes natures, selon Peretti (2016, p. 4-5) on peut citer parmi les plus grands :

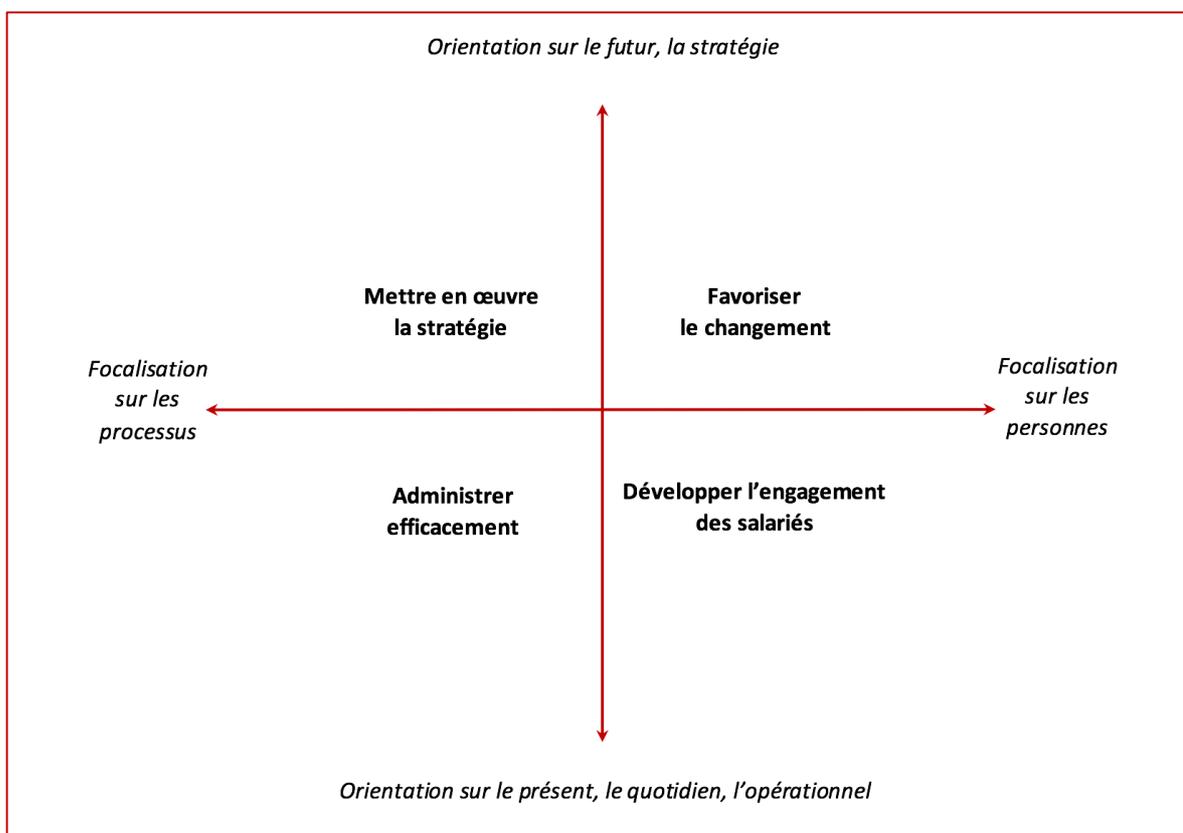
- *« les mutations technologiques, la transformation numérique, et la conduite du changement ;*
- *l'accentuation de la concurrence au niveau mondial ;*
- *les évolutions démographiques ;*
- *les mutations sociologiques et la diversité ;*
- *les partenaires sociaux ;*
- *le cadre législatif et réglementaire ;*
- *l'investissement socialement responsable. »*

2.2.2. Missions et fonctions

De par la complexité de l'environnement en perpétuelle évolution dans lequel s'inscrit la GRH, ses missions et fonctions ont dû évoluer au fil du temps. Par ailleurs, celles-ci peuvent également varier d'une organisation à une autre.

Néanmoins selon Ulrich (1999) il est possible de regrouper les missions de la fonction RH en quatre grandes catégories. En effet, selon lui le DRH doit être un partenaire stratégique, un expert administratif, un agent du changement et un champion des employés. Il pose alors la matrice suivante :

Figure 1 : Matrice d'Ulrich



Source : (Peretti, 2017)

En revanche, les champs d'application de la fonction ressources humaines deviennent eux de plus en plus nombreux. En effet, la fonction ressources humaines se doit de répondre à de très nombreuses fonctions¹⁵ dont :

¹⁵ petite-entreprise.net. *Définition de la gestion des ressources humaines [en ligne]*. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9uvrlwh>. (Consulté le 18-12-17).

- la gestion du recrutement et des affectations ;
- la gestion des rémunérations ;
- la gestion des carrières ;
- la gestion des formations et des connaissances ;
- la gestion sociale ;
- l'appréciation de la performance ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- la gestion du temps de travail de chaque salarié ;
- la gestion du dialogue social ;
- l'hygiène et la sécurité.

3. Le manager de proximité : lien avec la GRH

3.1. Un acteur au cœur du terrain

Le manager de proximité est une personne qui « assure au quotidien l'animation et l'encadrement d'une ou plusieurs équipes placées sous sa responsabilité. Il organise et planifie l'activité, et en réalise un suivi régulier. Il a également un rôle de maintien et de développement des collaborateurs (évaluations, accompagnement,). »¹⁶.

Ses missions et fonctions peuvent être très variées selon le domaine et le secteur dans lequel il intervient. Toutefois, selon l'observatoire des métiers et des qualifications, nous pouvons fixer quelques missions générales telles que :

- « organiser l'activité de l'équipe/des équipes dans le but d'atteindre les objectifs fixés ;
- animer, motiver et impulser une dynamique d'équipe ;
- maintenir et développer les compétences des collaborateurs ;
- effectuer le reporting de son activité ;

¹⁶ Observatoire des métiers et des qualifications. *Manager de proximité [en ligne]*. Disponible sur <https://tinyurl.com/y7s7asu9>. (Consulté le 18-12-2017)

- *participer, en tant que personne ressource, à des projets d'optimisation de l'organisation des activités (process, outils, systèmes d'information...) ou à des missions transverses ;*
- *effectuer une veille sur son domaine d'activité ;*
- *coopérer avec le réseau de partenaires internes et externes. »*

Le manager de proximité, est un acteur clés, un intermédiaire entre employés et managers stratégiques (ou *top management*), que peuvent constituer dirigeants ou autres supérieurs hiérarchiques. Le manager de proximité est le premier maillon de la chaîne hiérarchique, il entretient alors une relation étroite avec la réalité du terrain.

3.2. Le partage de la fonction RH avec le manager de proximité

De par son histoire, nous comprenons que la gestion des ressources humaines ou management des ressources humaines a donc permis de prôner la prise en compte du facteur Humain au travail dans les organisations. L'Homme n'est alors plus considéré comme une simple ressource ou force de travail mais comme possédant des atouts, ressources et talents qu'il peut mettre à profit de son entreprise en vue de la création de valeur.

Comme nous avons également pu le voir au travers de la matrice d'Ulrich, la fonction ressources humaines entend répondre à quatre missions principales dont le développement de l'engagement des salariés, c'est d'ailleurs cette dernière qui fera en partie l'objet de notre seconde partie. Néanmoins, la fonction RH a connu elle aussi, en son sein, de nombreuses mutations qui n'ont fait que l'éloigner du terrain et de ses collaborateurs. On pense notamment à la diminution des effectifs ou encore à l'externalisation des pôles RH (Haegel 2016, p. 9). De ce fait, selon Haegel (2016, p. 9) « *le manager de proximité a bien du mal à prendre le relais, alors qu'il est le mieux placé pour répondre aux questions RH de ses collaborateurs* ».

Le partage de la fonction RH avec les managers de proximité devient alors un nouvel enjeu pour les organisations. En effet, comme nous le voyons sur le schéma ci-contre, « Les 4 rôles de la fonction RH » (Haegel 2016, p. 10), les rôles de la fonction

RH imposent une vision de partage et de transfert de ses savoir-faire aux managers en contact direct. En effet, ceux-ci deviennent des acteurs essentiels dans le processus de gestion des ressources humaines.

Figure 2 : Les 4 rôles de la fonction RH



Source : Selon Haegel (2016, p.10).

Le partage de la fonction RH avec les managers n'est pas toujours des plus efficient, néanmoins, il est aujourd'hui d'une importance cruciale, à l'heure où les personnes dédiées à cette fonction se voient s'éloigner du terrain et des Hommes constituant, justement, ces ressources humaines. En effet, chaque organisation doit clairement définir le rôle que doivent prendre la fonction RH et les managers dans le processus de GRH afin que le capital humain soit au centre des finalités de l'entreprise. Ainsi, selon le niveau de partage établi, la fonction RH aura un rôle de transfert, de coproduction et de coordination, opérationnel ou encore de soutien conseil.

Peretti (2016, p. 12-14) s'accorde également à dire que le DRH (Directeur des Ressources Humaines) doit être garant du partage de la fonction pour les managers

(n+1). Selon ces dires, cela nécessite un partage à trois niveaux : le partage de la vision, le partage des savoirs et le partage des pouvoirs. On parle aussi pour le dernier niveau d'*empowerment*, qui signifie littéralement « *renforcer ou acquérir du pouvoir* » (Calvès, 2009, p. 735).

De ces informations, il est donc important de comprendre que la gestion des ressources humaines n'est donc pas une activité essentiellement exercée par la fonction RH mais également par les managers de proximité qui se voient confier une partie de l'exercice, devenant à leurs tours managers des ressources humaines. Car manager des ressources humaines c'est aussi accompagner les collaborateurs dans leur quotidien, avoir les mots justes et prendre en compte l'aspect affectif des relations de travail. Le manager de proximité est alors le mieux placé pour développer une relation durable et pérenne avec le personnel.

Nous voyons alors que management et gestion des ressources humaines sont en effet étroitement liés. D'une part parce qu'on peut bien évidemment parler de management des ressources humaines et d'autre part car, comme nous l'avons vu, la notion de management induit la dynamique de « gestion » du capital humain.



Après avoir réalisé ces quelques éclairages sur ce concept très vaste que constitue la gestion des Hommes, nous allons maintenant nous intéresser de plus près à l'état actuel du marché du travail. Cela nous permettra de mettre en lumière le contexte dans lequel évolue le management des ressources humaines ainsi que les nouvelles problématiques qui guettent entreprises et managers. Cela même, en vue de nous rapprocher progressivement de notre problématique et, donc, du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Chapitre 2 - État actuel du marché du travail

Comme nous avons pu le voir, l'environnement dans lequel évolue le management est complexe, notamment du fait que l'Homme en constitue la variable essentielle. L'évolution des modes d'organisation et la naissance de la fonction ressources humaines ont apporté de nouvelles façons d'entrevoir l'humain au travail. Néanmoins, ces approches ne sont ni universelles, ni même figées dans le temps. Le management des Hommes se voit encore aujourd'hui confronté à de nouvelles problématiques auxquelles il se doit de s'adapter pour y répondre de la façon la plus appropriée. La gestion des Hommes doit donc être appréhendée en prenant en compte l'état actuel du marché.

1. Les nouveaux maux du marché du travail

1.1. Les risques psychosociaux

1.1.1. Définition

Depuis quelques années déjà, nous voyons apparaître au travail, de nouveaux maux, souvent considérés comme les résultantes directes d'un mal-être au travail. Il n'est alors pas rare de voir ces maux désignés de risques psychosociaux (RPS).

Selon le ministère du travail, les risques psychosociaux sont définis comme « [...] *un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité.* »¹⁷.

Selon cette même source, le risque psychosocial se trouve à la frontière entre l'Homme et sa situation de travail. Néanmoins, selon les dires de Nasse et Légéron (2008, p. 4), les risques psychosociaux sont une problématique de grande ampleur du fait qu'ils se déploient également à la jonction entre la sphère privée et la sphère sociale. En effet, il s'agirait de risques qui, d'une part, touchent l'individu dans son

¹⁷ Ministère du travail. *Risques psychosociaux, de quoi s'agit-il ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yaoownrb>. (Consulté le 19/12/2017).

for intérieur mais aussi, d'autre part, qui ont un impact négatif sur ses rapports aux Hommes au sein de son environnement de travail.

Le ministère du travail¹⁸ identifie également plusieurs risques psychosociaux que nous pouvons établir comme suit :

Tableau 2 : Les différents risques psychosociaux selon le ministère du travail

Les différents risques psychosociaux	Le stress	<i>« [...] provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées »</i>
	Les violences internes	<i>« [...] commises par des travailleurs : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel »</i>
	Les violences externes	<i>« [...] exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés »</i>
	Le syndrome d'épuisement professionnel (ou <i>burn out</i>)	<i>« Ces risques psychosociaux peuvent être combinés et interagir les uns avec les autres. Par exemple, une situation de violence interne et du stress chez un salarié peuvent engendrer d'autres tensions avec le reste de l'équipe provoquant un stress généralisé dans l'entreprise. »</i>

Bien que le ministère du travail classe les risques psychosociaux en quatre catégories, ces risques peuvent également faire écho à de nombreuses situations plus diverses les unes que les autres. Par ailleurs, ces RPS sont à l'origine de nombreuses souffrances et ont parfois de grandes incidences sur les individus touchés. Il ne s'agit pas seulement de souffrances imposant un cheminement ou une réflexion morale de l'individu sur son travail, en effet celles-ci peuvent avoir des conséquences bien plus désastreuses. Haegel (2016, p. 43) nous propose ainsi différents niveaux de situation faisant référence aux RPS, allant des troubles du

¹⁸ *Ibid.*

sommeil jusqu'au suicide. Mais selon l'auteure, des niveaux intermédiaires subsisteraient, l'individu pourrait également être victime de maladies psychosomatiques, d'épuisement professionnel (*burn out*), être dans un état dépressif ou, dans le pire des cas, en dépression.

1.1.2. Les facteurs de risques et leur provenance

Un nombre considérable de facteurs de risques doit être pris en compte en vue d'appréhender au mieux la notion de RPS au sein des organisations. Néanmoins, la DARES¹⁹ (2016, p. 24-26) identifie six facteurs principaux à l'origine de ces risques dont : l'intensité du travail et la pression temporelle, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, les exigences émotionnelles, les rapports sociaux difficiles, les conflits de valeurs et l'insécurité économique. Ces facteurs apparaissent en effet comme étant les plus symptomatique des RPS mais ne permettent pas à eux seuls d'exprimer clairement ce qu'ils impliquent dans le quotidien des travailleurs. La DARES propose alors, dans son rapport, un tableau où il est possible d'apprécier des exemples concrets pour chacun de ces six facteurs (*cf.* Annexe A, 121).

1.1.3. Les RPS dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est encore très pudique quand il s'agit d'évoquer l'existence de RPS en son sein. En effet, encore peu d'écrits ont pour vocation d'étudier ou de dénoncer ces RPS dans le secteur. Pourtant la DARES (2016, p. 27), dédie une partie de son étude au secteur de l'hôtellerie, de la restauration et de l'alimentation.

Selon cette étude établie sur l'ensemble des actifs occupés de la France entière, ce secteur serait également exposé aux facteurs de RPS. En effet, sur près de 1,2 millions d'actifs occupés dans ce secteur :

- 81 % d'entre eux dénonceraient un manque d'autonomie et de marge de manœuvre ;
- 75 % se plaindraient de l'intensité du travail et de la pression temporelle ;

¹⁹ La Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques est un service statistique ministériel.

- 68 % évoqueraient des rapports sociaux difficiles ;
- 49 % rapporterait qu'ils manquent de reconnaissance ;
- et 43 % parleraient d'un problème de demande émotionnelle.

Ces indicateurs sont très forts et nous révèlent que le secteur n'est pas épargné, il semblerait même qu'il constitue l'un des domaines d'activité les plus touchés par des facteurs de risques psychosociaux (*cf.* Annexe B, p.122). Ceci est bien sûr à mettre en lien avec les problématiques propres aux secteurs hôteliers (*cf.* p.31).

Mais les RPS ne sont pas les seuls maux du marché actuel. En effet, d'autres grandes « tendances », aux effets négatifs, sont à prendre en compte pour mieux comprendre le marché du travail, dans sa globalité et dans le secteur de l'hôtellerie restauration, aujourd'hui. On pense alors bien sûr au *turn-over*.

1.2. Le *turn-over*

1.2.1. Un phénomène en plein essor

Selon Martory et Crozet (2008, p. 201), le *turn-over* se définirait comme étant « *la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur.* ». Il reste cependant important de noter, selon leurs dires, que certaines entreprises de grande taille englobent dans leur *turn-over* globale le *turn-over* interne, autrement dit, la mobilité interne des salariés d'un poste à un autre.

Les origines de la rotation du personnel sont nombreuses, mais, dans la majorité des cas, elles prennent racine dans la volonté d'une entreprise de se séparer d'un ou plusieurs collaborateurs ou du souhait d'un ou plusieurs collaborateurs de quitter l'entreprise. Nous nous intéresserons alors tout particulièrement à cette dernière catégorie de départ.

En effet, nous observons depuis quelques temps déjà qu'il devient de plus en plus difficile de fidéliser les collaborateurs. Leur manque d'attachement à l'entreprise conduit à des taux de rotation du personnel extraordinaires. En effet, alors qu'il était

établi, selon la Direccte²⁰ d'Île de France (2014, p. 14), un *turn-over* hors transferts²¹ de 50,7 % tous secteurs confondus en 2012, on apprend que celui-ci s'élève à 59 % (Direccte d'Île de France, 2016, p. 21) en 2014 pour le même échantillon, soit une augmentation de 8,3 point de pourcentage en seulement 2 ans.

Il est indispensable de mettre cela en corrélation avec les évolutions sociétales. La naissance de nouvelles générations a bousculé et bouscule les processus de fidélisation et la culture d'entreprise. Prenons l'exemple de la génération Y, qui comme nous le verrons plus tard dans notre développement (*cf.* p. 35) se voit être moins loyale envers l'organisation et cherche, au-delà de tout aspect financier, l'épanouissement et la reconnaissance au travail (Taskin et Dietrich, 2016, p. 89).

Néanmoins au-delà de ces évolutions de société nous constatons que le secteur de l'hôtellerie-restauration est un secteur d'activité qui connaît l'un des plus forts taux de rotation de la main d'œuvre²². En effet, alors que le taux de rotation de la main d'œuvre était fixé à 50,7 %, tous secteurs confondus en 2012, celui-ci s'élevait à près de 105 % (Direccte d'Île de France, 2014, p. 14), pour le secteur de l'hébergement et de la restauration. De même qu'en 2014, celui-ci a fortement augmenté pour atteindre 120,2 % (Direccte d'Île de France, 2016, p. 21), soit un décalage de plus de 60 % par rapport à la moyenne du *turn-over* de tous les secteurs confondus. Cela peut s'expliquer, en partie, par des problématiques qui sont propres au secteur (*cf.* p. 31). On pense notamment à la pénibilité et à la précarité d'un très grand nombre d'emplois dans ce secteur. D'autant plus, que comme le rappellent Forté et Monchatre (2013, p. 132), ce *turn-over* est important chez la main d'œuvre d'exécution.

Toutefois, il ne faut pas oublier que l'augmentation de la part des contrats dits « courts » ou « précaires » a eu une grande influence sur l'augmentation du

²⁰ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi

²¹ « Les transferts sont des mouvements au sein d'établissements d'une même entreprise ou d'un même groupe. » (Direccte d'Île de France, 2016, p. 18).

²² Céreq. *L'archipel de la restauration et de l'hôtellerie visité par le Céreq [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yda75uz4>. (Consulté le 02/01/18).*

turn-over dans les organisations, d'autant plus que ceux-ci ont vu leur période effective diminuer (Insee, 2014, p. 29-33).

Notons également que « *turn-over* » et « risque psychosocial » sont deux notions que nous pouvons associer du fait que l'une peut entraîner l'autre. Effectivement, le *turn-over* peut constituer une conséquence directe des risques psychosociaux. Par conséquent, ces deux maux du travail entretiennent des liens très étroits et nous permettent de comprendre qu'une mauvaise gestion des ressources humaines peut bel et bien être un facteur de la rotation du personnel.

1.2.2. Un « outil » de gestion pour les entreprises

Soulignons tout de même que les effets du *turn-over* peuvent tout à fait avoir des répercussions positives sur l'organisation. Il est vrai, cela peut permettre : d'adapter en permanence les compétences et qualifications requises par l'appareil productif en fonction des besoins du moment, de réduire la hausse de la masse salariale entraînée par l'ancienneté des collaborateurs, d'apporter du sang neuf dans l'entreprise – de nouvelles compétences, connaissances – et enfin d'extérioriser la promotion des collaborateurs pour les entreprises qui ne proposent aucune possibilité d'évolution en leur sein (Martory et Crozet, 2008, p. 201).

Pour revenir à notre secteur d'activité, il est important de noter selon Forté et Monchatre (2013, p. 128) que « *En dépit de son coût indéniable, ce turnover présente manifestement un caractère fonctionnel dans la mesure où [...] les employeurs ne cherchent guère à l'enrayer mais plutôt à l'utiliser comme un instrument de flexibilité.* ». Selon les auteures, le *turn-over* serait donc également un outil dont les professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration profiteraient en vue de répondre à leur besoin de flexibilité en termes de main d'œuvre.

Le tableau dressé n'est alors ni tout blanc ni tout noir, bien qu'il puisse laisser à penser que les entreprises, et plus particulièrement celles du secteur de l'hôtellerie-restauration, ne réussissent que dans une faible mesure à fidéliser leurs collaborateurs.

1.3. Des problématiques propres au secteur de l'hôtellerie-restauration

Mais d'autres problématiques, cette fois-ci plus spécifiques au secteur de l'hôtellerie-restauration sont à mettre en exergue pour mieux comprendre les enjeux du management sur le marché actuel. Notons en effet que ces « nouveaux maux », que l'on entend par *turn-over* ou encore RPS, peuvent être abordés d'une tout autre façon sur le marché de l'hôtellerie restauration puisqu'ils pourraient s'expliquer en définitive par des caractéristiques propres à ce secteur.

Depuis toujours le secteur de l'hôtellerie-restauration est connu pour ses conditions de travail parfois difficiles et des contraintes le plus souvent immuables.

1.3.1. Des contraintes physiques

On pense bien sûr tout d'abord aux contraintes physiques qui touchent bien trop souvent le personnel d'exécution ou personnel opérationnel du secteur. En effet, il n'est complexe pour quiconque de faire le lien entre le secteur de l'hôtellerie-restauration et les contraintes physiques qui lui incombent.

Il est vrai que ces métiers induisent le plus souvent des postures pénibles, de longues heures en station debout où les salariés sont parfois exposés à des températures élevées voire très basses et exigent parfois la manutention de charges lourdes. C'est notamment ce que dénoncent Hannerz et *al.* (2002, p. 192) dans leur étude sur les hospitalisations parmi les employés dans l'industrie danoise de l'hôtellerie et de la restauration. Aussi, selon la Dares (2016, p. 22), 10,2 % des salariés du secteur sont exposés à des postures pénibles, ce qui représente un chiffre relativement élevé en comparaison aux autres domaines d'activité (*cf.* Annexe C, p.123).

Mais les contraintes physiques ne se limitent pas seulement à cela puisque le secteur n'est, de la même façon, pas épargné par l'agressivité de l'environnement physique dans lequel il peut s'inscrire. On pense notamment ici à l'exposition aux produits chimiques où 10,7 % des salariés du secteur déclarent y être exposés (Dares, 2016, p. 22).

Nous l'avons bien compris, les contraintes physiques semblent être le fléau du marché de l'hôtellerie-restauration. Pour autant, elles ne constituent pas à elles-seules l'unique problématique de ce secteur.

1.3.2. Des contraintes de temps et de rythme

Au-delà des difficultés physiques supposées par le secteur, d'autres contraintes, cette fois-ci moins palpables, dénotent. On songe alors aux contraintes de temps et de rythme, souvent difficiles à gérer par les professionnels du métier qui se voient être victimes de la flexibilité du secteur.

Parlons tout d'abord des particularités de la dimension temporelle embrassée par le secteur. Il est vrai, travailler dans le secteur de l'hôtellerie-restauration exige de se contraindre à des horaires souvent éloignés du rythme de vie « classique » du « travailleur lambda » et donc parfois inadaptés à une vie familiale. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est alors difficile à entrevoir pour certains salariés.

En effet, les horaires en trois-huit, quatre-huit ou cinq-huit²³ imposent un rythme de travail peu équilibré. D'autant plus que, fréquemment, ces horaires sont susceptibles de varier chaque semaine. De même, qu'ils astreignent certains salariés à un travail de nuit. C'est par exemple le cas des hôtels proposant un service « 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ».

Parlons également du travail en coupure – « la malédiction de la restauration » – qui suggère d'étaler sa journée de travail en deux temps et qui impose donc une pause entre ces deux périodes. Les salariés voient alors leurs journées s'allonger et se sentent otages de leur activité professionnelle (Guégnard et *al.*, 2004, p. 18). Cela confère une fois de plus au secteur de l'hôtellerie-restauration un aspect peu équilibrant voire même très contraignant pour ceux qui se voient imposer ces horaires.

²³ « Les 3 x 8 ou trois-huit sont un système d'organisation d'horaires de travail en travail posté qui consiste à faire tourner par roulement de huit heures consécutives trois équipes sur un même poste, afin d'assurer un fonctionnement continu sur les 24 h d'une journée, sauf week-end, contrairement au 4 x 8 ou 5 x 8. ». Source : Wikipédia. 3 x 8 [en ligne], Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/3_x_8. (Consulté le 03-02-2018).

Mais ces contraintes de temps et de rythme résident également dans la répétitivité des tâches effectuées par les salariés dans ce secteur. En effet, pas moins de 17,9 % des salariés du secteur de l'hébergement et de la restauration dénoncent être exposés à un travail répétitif (Dares, 2016, p. 22). Cela fait de lui, le secteur d'activité le plus impacté par cette notion de répétitivité (*cf.* Annexe C, p.123).

1.3.3. Des contraintes psychologiques et émotionnelles

Il ne faut pas omettre le fait que les métiers de l'hôtellerie-restauration sont pour la plupart des métiers de contact et, bien que cet aspect constitue pour la majorité des salariés le fondement de leur volonté de travailler dans ce secteur cela n'en constitue pas moins une contrainte.

Le fait d'être en contact permanent avec le public, poussent parfois les salariés à montrer une tout autre facette de leur état émotionnel du moment. En effet, le personnel « [...] *doit être accueillant même s'il n'en a aucune envie, s'il souffre de problèmes personnels professionnels ou extra-professionnels et si les clients sont désagréables et ingrats.* »²⁴. C'est d'ailleurs le propre des métiers de service et des métiers de contact. Néanmoins cela peut parfois constituer une composante difficile à gérer en permanence.

Mais encore une fois, on doit rechercher ailleurs l'origine de ces contraintes, de cette possible souffrance au travail. Car comme le souligne Waelli (2009, p. 108), bien que cela puisse parfois être difficile, le personnel se réjouit de travailler au contact du client, c'est le propre de son métier. La multitude des situations et des clients le comble tant que le travail ne devient pas, outre mesure, répétitif. C'est alors là qu'intervient la problématique majeure qui touche le travail du personnel en contact dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, la répétitivité. Comme nous l'avons vu, celle-ci constitue un facteur de pénibilité prédominant au sein de ce domaine d'activité. Cela s'explique en grande partie par la rationalisation du travail et par l'usage de nombreuses procédures. Indirectement cette rationalisation du processus de servuction devient une des contraintes principales du secteur et a une grande

²⁴ Cinotti Yves. *Organisation et management des systèmes d'hébergement*. Cours de Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2017.

influence sur l'épanouissement au travail du personnel en contact du fait qu'elle laisse de moins en moins de place à l'imprévu et aux différentes personnalités des collaborateurs en contact.

1.3.4. Des contraintes économiques

Le secteur semble également bouleversé par des problématiques économiques. On entend ici, par « problématiques économiques », l'omniprésence des emplois à « bas salaires »²⁵ dans ce secteur. Très peu de données et d'écrits proposent de soumettre une critique sur la rémunération dans ce secteur.

Cependant, le Céreq (2007, p. 1), s'est permis de faire cette critique et fait le constat que la France dénombre près de 10 % d'emplois à bas salaires. Les salariés du secteur de l'hôtellerie en constitueraient plus du quart. Mais cet état de fait n'est pas propre à la France puisque, selon cette même étude, le Danemark et le Royaume-Uni semblent réaliser le même constat, avec pour le Royaume-Uni 22 % d'emplois à bas salaires dont 50 % proviennent de l'hôtellerie.

Aussi, selon la Dares (2017, p. 7), en 2014, le secteur de l'hôtellerie-restauration se classe à la deuxième place des rémunérations – brutes et nettes – les plus basses, juste après le secteur défini comme tel « Nettoyage, manutention, récupération et sécurité » (cf. Annexe D, p.124). De plus, l'évolution annuelle de la rémunération est enregistrée comme étant l'une des plus basses avec une augmentation de 0,8 point de pourcentage. Une fois de plus le bilan est clair, le marché de l'hôtellerie-restauration ne semble pas briller par la rémunération qu'il propose à ses travailleurs.

Ce sont alors autant de contraintes, propres au secteur, qui peuvent être sources de *turn-over*, de risques psychosociaux et finalement de mal-être au travail. Il est également à constater que les catégories sociales les plus touchées par ces facteurs de pénibilité – tous secteurs confondus – sont les ouvriers et les employés (Dares, 2016, p. 22). En hôtellerie-restauration, comme dans d'autres secteurs d'ailleurs, on parlera du personnel d'exécution ou encore du personnel opérationnel. De même

²⁵ D'après la définition de l'OCDE, « En Europe, sont considérées comme « travailleurs à bas salaire », les personnes qui perçoivent moins des deux tiers du salaire médian de leur pays. » (Céreq, 2007, p. 1).

que leurs rémunérations sont, dans la très grande majorité des cas, inférieures à celles des cadres et des professions intermédiaires.

Bien que certaines de ces contraintes peuvent aussi impacter les managers de manière directe ou indirecte, il s'agira pour ces gestionnaires du secteur de prendre en considération tous ces éléments dans leurs méthodes de management.

Aussi, comme nous allons le voir, les managers du secteur de l'hôtellerie-restauration se voient aujourd'hui confrontés à de nouveaux enjeux. Des enjeux qui ne sont pas l'apanage du secteur mais qui touchent et bouleversent, de manière plus générale, le domaine du management des Hommes.

2. Les enjeux actuels pour le management des Hommes

2.1. Manager une pluralité de générations

Actuellement, un des enjeux essentiels pour le management des Hommes consiste à embrasser au mieux les différentes attentes et besoins des individus au sein de l'organisation selon un point de vue générationnel, pour y répondre de la façon la plus adaptée.

Il est vrai, la littérature fait état de trois principales générations présentes sur le marché du travail. Chacune possédant des caractéristiques spécifiques définit selon le contexte social, économique et politique dans lequel elle s'inscrit. On parle alors de la génération *Baby-boomers*, de la génération X et de la génération Y.

Tableau 3 : Les différentes générations au travail

Génération	Caractéristiques principales	Attentes et besoins au sein de l'organisation
Baby-boomers	<ul style="list-style-type: none"> • Nés entre 1946 et 1964, dans une situation économique de croissance et de plein emploi • Ils prônent la carrière, le bien-être et la santé • Sont des fervents défenseurs de l'équité et des libertés individuelles • De nature loyale 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin que l'on reconnaisse leur titre et leur expérience • Ils privilégient au travail une relation formelle et des liens hiérarchiques bien définis • Ils souhaitent travailler avec des individus qui se démènent au travail

	<ul style="list-style-type: none"> • Ils défendent l'autonomie • Disposent généralement d'une situation professionnelle sereine et sécurisée (rémunération, syndicats) 	
Génération X	<ul style="list-style-type: none"> • Nés entre 1965 et 1978, ils sont marqués par la crise économique et de l'emploi et l'arrivée des technologies • Ils souhaitent participer au bon développement de leur entreprise • Ils cherchent le parfait équilibre travail/famille/loisirs • Loyaux, honnêtes, justes, indépendants et flexibles • Le plus généralement leur situation professionnelle est stable • Un sentiment de manque de compétences en comparaison aux plus jeunes, règne chez cette génération • Ils sont méfiant vis-à-vis de l'avenir et des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Ils ressentent le besoin de s'accomplir dans leur travail et que l'on reconnaisse leur participation au bon fonctionnement de l'organisation • Ils privilégient au travail des relations moins formelles et plus égalitaires (résistance aux règles strictes) • Souhaitent être parés face aux évolutions et changements technologiques (formations) et veulent étendre le champ de leur compétence
Génération Y (les Millenials)	<ul style="list-style-type: none"> • Nés entre 1979 et 1994 et marqués par le « boom » des nouvelles technologies • Individualistes, confiants, optimistes et pragmatiques • Ils sont innovants, réactifs et conscients de l'obligation de changement • Loyaux envers leurs collègues de travail mais pas envers l'entreprise • Globalement leur situation professionnelle est peu stable voire précaire • Ils aiment le partage (réseaux sociaux) • Très ouverts au monde et aux autres cultures (c'est la génération sans frontière) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ils ressentent le besoin de progresser rapidement • Ils remettent en question les règles trop strictes et privilégient une hiérarchie souple et aplatie • Ils cherchent à s'épanouir et accordent de l'importance à ce que l'on reconnaisse leurs aptitudes • Ils éprouvent le besoin de trouver du sens à leur travail

Source : Adapté de Taskin et Dietrich (2016, p. 85-88-89) et de Dejoux et Wechtler (2011, p. 227-238).

Bien qu'elles n'affectent que très peu, plus du tout ou pas encore le marché du travail actuel, deux autres générations sont également à distinguer. On pense alors à la génération Vétéran ou génération A, née avant 1945 (Taskin, Dietrich, 2016, p. 85) et la génération Z née après 1994. La génération Z constitue déjà et constituera très certainement davantage dans les années à venir l'objet de nombreuses études et analyses en vue d'en comprendre ses attentes, besoins et comportements en entreprise.

Face à des générations, qui, par définition semblent très éloignées les unes des autres le manager doit alors adapter en permanence ses méthodes et discours en vue d'accompagner au mieux chacun de ses collaborateurs vers l'objectif commun, la pérennité de l'entreprise. Le manager est également le garant d'une bonne cohabitation de ces différentes générations.

Il faut également noter qu'il existe parallèlement des disparités intra-générationnelles. Les managers doivent alors prendre en compte d'autres paramètres pour mieux comprendre les attentes, besoins et comportements des individus en entreprise. En effet, le genre, l'âge, la nationalité et la culture ou encore le niveau de qualification sont autant de variables dont il faudra également tenir compte.

2.2. Appréhender le bien-être au travail

Dans le but de mieux comprendre et d'éclairer un concept fort du mémoire, nous essaierons dans cette sous-partie d'entamer une première approche de la notion de bien-être au travail.

Le bien-être ou bonheur au travail est un sujet très en vogue de nos jours. Cela ne signifie en aucun cas que ce « bien-être » n'a jamais été recherché auparavant mais plutôt qu'il constitue aujourd'hui – d'autant plus depuis la médiatisation des suicides en 2009 – une réelle préoccupation pour les entreprises. Cela fait bien sûr écho aux nouveaux maux du marché du travail et aux problématiques du secteur de l'hôtellerie-restauration définis en amont. Mais alors, qu'entend-on réellement par bonheur au travail ? Que revêt ce nouveau paradigme ?

Selon le Petit Larousse 1998, le bien-être peut se définir comme étant le « *Fait d'être bien, satisfait dans ses besoins, ou exempt de besoins, d'inquiétudes ; sentiment agréable qui en résulte.* »²⁶. Néanmoins, dans l'acceptation entendue par le « bien-être au travail », le bien-être serait, en définitive, plus proche d'un épanouissement psychologique, d'« *un état d'équilibre et d'aisance du corps et de l'esprit, caractérisé par l'estime de soi, l'équilibre psychologique, la maîtrise de soi et des événements, la sociabilité, l'implication sociale et un sentiment de bonheur.* » (Direccte de Rhône-Alpes, 2014, p. 7).

Aussi, il est important de noter que le bien-être au travail revêt un caractère très subjectif. En effet, même s'il est conditionné par des composantes pourtant très objectives et identiques pour tous, il dépend, dans le même de temps, de la compréhension et des représentations psychologiques individuelles²⁷. Pour mieux envisager la notion de bien-être, il faut aussi pouvoir considérer l'ensemble de ses déterminants :

Tableau 4 : Les déterminants du bien-être d'après La Fabrique Spinoza

DÉTERMINANTS	
Cadre de travail	« Les éléments qui constituent l'environnement physique et matériel du salarié, et qui influencent, directement ou indirectement, son travail. »
Éthique et valeurs	« L'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestée par une entreprise, au travers de ses produits, de son comportement vis-à-vis de ses différentes parties prenantes et de sa façon d'interagir avec son environnement. »
Gouvernance	« L'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et ses salariés, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation. »
Relations au temps	« Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci. »
Management	« L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsable(s) hiérarchique(s) (le(s) manager(s)) et de ses/leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux. »
Relations sociales	« L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs. »
Modes d'organisation du travail	« Les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci. »
Relations à la vie privée	« Prise en compte globale par l'employeur du salarié et attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci. »

²⁶ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

²⁷ Peretti Jean-Marie. *Pour le bien-être décent* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8zyt67z>. (Consulté le 08-01-2018).

Nature du travail	« <i>Nature même de l'activité réalisée.</i> »
Rémunération et avantages	« <i>La gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés.</i> »
Formations et perspectives	« <i>L'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations, ainsi que les opportunités d'évolution offertes par l'employeur.</i> »
Sécurité de l'emploi	« <i>L'appréciation qu'il existe des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat.</i> »

Source : Les 12 dimensions du bien-être au travail, La Fabrique Spinoza, 2014.

Nous l'avons bien compris la notion de bien-être est très large et bien d'autres termes peuvent également s'y référer. On pense notamment à des concepts voisins tels que la « qualité de vie au travail », la « promotion de la santé au travail », la « santé mentale » ou encore l'« identité au travail » (INRS, 2005, p. 32).

Les managers d'aujourd'hui doivent tout particulièrement prendre en considération cet aspect, d'autant, qu'il peut grandement affecter les performances économiques de l'entreprise. Il est vrai, le mal être des salariés occasionne des coûts considérables et ne doit pas être pris à la légère. Selon une étude menée par Mozart consulting et le Groupe APICIL, on parlerait même, en 2017, d'un coût avoisinant les 12 600€ par salariés et par an (2017, p. 12).

Mettre en place une démarche visant au bonheur des salariés c'est alors, plus concrètement, une façon efficace de mener une lutte contre l'absentéisme et le *turn-over* (Direccte de Rhône-Alpes, 2014, p. 9). Ici, l'engagement des collaborateurs est en jeu. Le bien-être au travail doit alors également être vu sous l'angle de l'engagement des collaborateurs, un concept que nous développerons en partie 2.

2.3. Comprendre le *slow management* en entreprise

Parce qu'aujourd'hui, comme nous l'avons vu en traitant des risques psychosociaux, il est nécessaire de « remettre » l'humain au centre des préoccupations de l'entreprise, le *slow management* est né. Ici encore, on évoque une notion très large qui englobe bien des concepts et des conceptualisations du management. Mais si nous pouvons réaliser quelques éclairages sur ce concept, que managers et dirigeants doivent plus que jamais

prendre en compte dans leurs méthodes de gestion des ressources humaines, alors, nous le ferons.

Pratiquer le *slow management*, c'est d'abord et avant tout donner du temps à ses collaborateurs pour les écouter, communiquer, apprendre et enseigner (Roche, 2011, p. 45). Cette approche du management doit répondre au besoin des collaborateurs de sentir la présence de leurs managers, de leurs dirigeants. Dans le même de temps, de telles méthodes permettent aux salariés de constater qu'ils comptent pour leurs supérieurs et finalement pour leur organisation. D'après Roche (2011, p. 45), la force du *slow management* réside dans le fait qu'il consent à répondre aux deux besoins élémentaires des travailleurs : celui de trouver du sens dans leur travail et celui de reconnaissance.

Aussi, le *slow management* se veut aller à l'encontre de ce qu'on pourrait qualifier de *fast management*, initié par Frédéric Taylor avec les principes d'organisation scientifique du travail (cf. Tableau 1). L'objectif est alors de contrebalancer voire d'anéantir ce « toujours plus » et ce « toujours plus vite » qui ne profitent qu'à une faible minorité (Vitari, et al., 2013, p. 38).

S'adonner au *slow management* dans le cadre de la gestion des ressources humaines c'est donc savoir « perdre » une ressource qui se fait de plus en plus rare en entreprise, le temps. C'est savoir mettre cette ressource au profit du management des Hommes pour pouvoir faire naître un sentiment d'appartenance, pour développer la faculté des collaborateurs à s'inscrire dans un projet commun et à avoir confiance en l'organisation et en ses managers.

Après avoir défini cette conception du management, nous pouvons une nouvelle fois admettre qu'il existe des liens d'interdépendance très forts avec le développement du bien-être et l'engagement au travail. Comprendre et pratiquer le *slow management* ce n'est alors plus uniquement agir sur les effets – les risques psychosociaux par exemple – mais plutôt sur les éléments déclencheurs, les causes.

Il semble tout de même primordiale de préciser que cette conception du management n'est pas la lubie de quelques théoriciens mais bel et bien, une proposition de changement face aux évolutions sociétales et aux préoccupations écologiques, économiques et sociales actuelles (Vitari et al., 2013, p. 141). De la même façon que l'on a vu se développer le

modèle du *slow food* en réponse au *fast food*, le *slow management* semble vouloir proposer une alternative aux problématiques contemporaines (Vitari *et al.*, 2013, p. 236).

Nous pouvons dire, pour achever ce passage sur les enjeux qui guettent le marché du travail contemporain – bien que la liste ne soit pas exhaustive –, qu’il est nécessaire que les managers soient des gestionnaires à l’écoute et proches de leurs collaborateurs. Comme nous l’avons vu en amont le manager de proximité semble le mieux placé pour développer une relation durable et pérenne avec le personnel. Alors, cela nous fait poser la question suivante : le manager de proximité ne serait-il pas au centre de ces nouveaux enjeux ? ne serait-il pas, avec l’appui de sa direction et des ressources humaines, le plus à même de répondre à ces enjeux ? Nous tenterons d’apporter des éléments de réponse dans notre deuxième partie.

Pour l’heure, il s’agira de présenter les réponses déjà proposer actuellement pour faire face aux problématiques et enjeux sur le marché du travail.

3. Les propositions de réponses aux problématiques actuelles

3.1. Des innovations managériales

De nombreuses entreprises, soucieuses de répondre aux enjeux et problématiques qui menacent leurs collaborateurs et par conséquent leur activité, ont déjà réfléchi à pallier ces maux. Aujourd’hui, on voit alors se développer dans les organisations une multitude d’innovations managériales visant à renforcer le bien-être, l’engagement, la confiance et la cohésion dans l’entreprise. Il est important de noter que ces démarches s’inscrivent dans une dynamique qui constitue le fil rouge de l’entreprise, la performance. En voici quelques exemples :

Tableau 5 : Revue des innovations managériales (adapté de Francis Boyer^{28 29})

LES ORGANISATIONS	AGIR SUR QUOI ?	COMMENT ?
Mars Chocolat (France)	La confiance	Le PDG (président directeur général) programme chaque semaine une réunion (« Ça se discute ») où il se propose de répondre aux interrogations de ses collaborateurs.
HCL Technologies (Inde)		L'entreprise a créé un forum (U&I : « Vous et moi ») permettant aux salariés d'évoquer leurs doutes et questionnements. Managers et dirigeants sont expressément invités à y répondre.
Compagnie Aérienne Air France (France)	La peur de l'erreur, de l'échec	La compagnie aérienne a mis en place une « charte de non punition de l'erreur » pour engager ses collaborateurs à partager de manière anonyme leurs erreurs, souvent la cause principale des incidents et accidents.
Assistance Public des Hôpitaux de Paris (France)		Création d'une charte (« Évènements Indésirables Associés aux Soins (EIAS)), permettant de promouvoir le signalement et le partage d'expérience qui ont conduit à l'erreur en vue de déculpabiliser les collaborateurs et d'apprendre des erreurs commises.
Morning Star (États-Unis)	L'engagement	Ici, les salariés fixent et arrangent leurs objectifs eux-mêmes selon ce qu'ils jugent profitable pour l'entreprise. Une fois la négociation faite, des « contrats d'engagement » sont institués.
Usine Fiat (Brésil)	Le bien-être	L'entreprise propose chaque matin aux ouvriers d'indiquer leur humeur (vert, tout se passe pour le mieux ; orange, manque de motivation et rouge dans le cas d'un problème majeur). Dans le cas où « l'humeur est au rouge », le collaborateur est reçu par un manager et un responsable RH.

²⁸ Innovation managériale par Francis Boyer. *Les pratiques managériales les plus innovantes du Monde* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y97gslgm>. (Consulté le 12-01-2018).

²⁹ Innovation managériale par Francis Boyer. *Ces entreprises qui accordent et valorisent le droit à l'erreur* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y78txkpu>. (Consulté le 12-01-2018).

LES ORGANISATIONS	AGIR SUR QUOI ?	COMMENT ?
WL Gore (États-Unis)		Au sein de cette entreprise, on propose la possibilité aux nouveaux entrants de faire un « état des lieux » des équipes et des projets en cours, pour ensuite rejoindre l'équipe qu'ils souhaitent. Dans le même état d'esprit l'équipe d'accueil peut approuver ou désapprouver cette nouvelle arrivée.
Zappos (États-Unis)	La collaboration et la cohésion	Cette organisation propose à ses employés (2.000), une application qui suggère à chaque collaborateur de mieux connaître ses collègues par le biais de photo et de fiche de présentation. Cela permet aux salariés, de cette grande structure, de pouvoir renforcer la cohésion dans des environnements en plein développement.
S.N.C.F (France)		Création d'un réseau destiné à tous les encadrants et permettant l'échanges de conseils, d'informations, de problématiques. Cet outil permet de pouvoir décloisonnés les rapports entre les différentes fonctions de la société et de créer une certaine transparence ainsi qu'un échange avec d'autres experts.

Les idées ne semblent pas manquer et la prise de conscience paraît bel et bien avoir été amorcée. Pour autant, toutes les entreprises ne proposent pas de telles « solutions », de telles innovations managériales. Alors, dans le même temps, on voit également apparaître des entreprises qui vouent leur activité au développement de nouvelles idées pouvant enrayer certaines problématiques managériales rencontrées par les professionnels.

3.2. Des innovations techniques, technologiques au service du bien-être

Ici, lorsqu'on évoque les termes d'innovations techniques ou technologiques on pense notamment à de nombreuses applications développées par des entreprises

spécialisées qui ont su faire des problématiques de bien-être, d'engagement et de RPS au travail un véritable marché.

Prenons, l'exemple de ZestMeUp³⁰, qui propose un service payant aux entreprises (minimum 3,50€/salarié/mois pour la version payante) pour développer le bien-être et l'engagement des collaborateurs au travers d'une application. Cette application permet aux managers et dirigeants de communiquer avec leurs salariés, de partager, de donner la possibilité aux salariés d'exprimer leur humeur du moment, de mener des diagnostics sur les ressentis de chacun au travail pour finalement réagir sur le terrain. D'ailleurs cette application est utilisée par des acteurs majeurs du secteur de l'hôtellerie-restauration, on pense notamment aux hôtels Mercure³¹.

Pour illustrer davantage ce type d'innovation, nous pouvons aussi prendre l'exemple de l'application Wellogy qui, dans la même veine que ZestMeUp, propose aux entreprises des indicateurs sur l'humeur de leurs salariés³². L'application, permet également aux managers d'obtenir des informations claires, fournies de façon anonyme par les salariés. Des spécialistes en ressources humaines, en médecine du travail et en sophrologie ont également participé à la création de l'application en concevant des exercices permettant aux salariés en état d'anxiété et de stress de maîtriser leurs émotions³³.

Nous l'avons bien compris l'importance du bien-être au travail, interne aux entreprises, semble avoir eu des conséquences sur l'environnement et sur les nouvelles technologies. Mais cela a également impacté l'organigramme de certaines entreprises, notamment avec la création de nouveaux postes.

³⁰ ZestMeUp. *Happier employees make better companies* [en ligne]. <https://tinyurl.com/y868sy4w>. (Consulté le 13-01-2018).

³¹ Établissements hôteliers de la gamme *midscale* du groupe AccorHotels.

³² Wellogy [en ligne]. <https://www.wellogy.fr>. (Consulté le 13-01-2018).

³³ Info protection. *L'innovation se met au service du bien-être au travail* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yafzmxrx>. (Consulté le 13-01-2018).

3.3. La création de nouveaux postes : le cas du *Chief Happiness*

Officer

Le *chief happiness officer* (CHO), littéralement le responsable du bonheur, est un de ces nouveaux métiers importés des États-Unis, qui sont la coqueluche des start-up et qui émergent petit à petit dans tous types de secteurs d'activités.

En collaboration avec le service des ressources humaines, il doit être le garant du bien-être et du bon-vivre au travail³⁴. Le CHO a pour principal but de promouvoir et de constituer un environnement contribuant au bien-être des collaborateurs en vue de répondre à la nécessité de performance économique de l'entreprise.

Ses missions peuvent alors être diverses et variées³⁵. Cela peut aller de l'organisation d'évènements promouvant l'esprit d'équipe et la cohésion (*team building*) à l'instauration de services répondant aux besoins des salariés (service pressing, crèche, etc.). Il peut également réaliser des enquêtes en interne pour comprendre les tensions, le mal-être ou mieux percevoir les attentes de ses collaborateurs. Nous l'avons vu, la dimension générationnelle est un enjeu majeur. Une des missions phares du CHO – car actuelle – consistera alors à rendre son entreprise séduisante et attractive pour la génération Y et les générations à venir.

Une fois de plus, une proposition concrète est apportée au travers du CHO pour contrebalancer les maux du travail et pour répondre à des sujets tels que le bien-être, le management des générations et dans une certaine mesure le développement du *slow management*.



Aujourd'hui, de nombreux outils ont été développés pour inscrire le management des Hommes dans son temps. Néanmoins, les constats sont établis et des poids semblent peser sur une multitude de travailleurs.

³⁴ emarketing.fr. *Définition, missions, profil, salaire : faites le tour d'une profession marketing dans la rubrique des Fiches Métiers* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycoljggy>. (Consulté le 13-01-2018).

³⁵ IGS-RH. *Chief Happiness Officer (CHO)* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybyx266t>. (Consulté le 13-01-2018).

Car, comme nous l'avons vu, les chiffres parlent d'eux-mêmes. En effet, nous avons pu constater sur le marché du travail et plus spécifiquement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration la forte exposition à des facteurs de risques psychosociaux et l'importance du *turn-over*. Nous nous sommes également aperçu que s'ajoutaient à cela des problématiques propres au secteur, qui ne font qu'accentuer ces maux. On pense ici aux contraintes physiques, de temps et de rythme, psychologiques et émotionnelles ainsi qu'économiques dénoncées par les salariés.

Cela peut alors nous faire remettre en question l'adaptabilité et l'utilité même de ces nouveaux outils managériaux vus dans la partie précédente.

Ne serait-il pas plutôt nécessaire, de s'intéresser tout particulièrement aux méthodes de management et, qui plus est, à l'approche managériale d'un acteur qui se veut au plus près de ses collaborateurs, le manager de proximité ?

Conclusion de la première partie

Il ne nous a pas échappé dans ce premier chapitre que le management était une notion complexe, notamment du fait qu'elle traite en grande partie de l'humain. Alors aujourd'hui pour mener à bien le management des ressources humaines, la fonction RH ne peut pas être seulement assumée par un service. D'autant plus que ce service tend, dans certaines entreprises – comme cela peut être le cas dans les grandes entreprises et grands groupes où un pôle RH est spécialement dédié à la gestion des ressources humaines – à s'éloigner de la réalité du terrain et de ses collaborateurs.

Par ailleurs, il ne faut pas non plus oublier que certaines entreprises ne bénéficient pas de pôles RH. C'est notamment le cas de bon nombre d'établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration, en majorité représenté par des très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME)³⁶, pour qui la présence d'un pôle RH constituerait une charge financière trop importante.

De ce fait, lorsque de nouvelles problématiques naissent, que de nouveaux maux touchent le secteur et que le personnel de terrain évoque un manque de motivation, de reconnaissance et de prise en compte de leur bien-être au travail, la fonction RH – si fonction il y a – et l'entreprise plus globalement ont bel et bien du mal à répondre de façon pertinente à des problématiques dont elles ne perçoivent parfois pas les causes directes.

Nous l'avons vu, le manager de proximité est un acteur au cœur de l'action, car au plus près des collaborateurs. Et, comme nous l'avons évoqué en amont, le partage des connaissances et compétences de la fonction ressources humaines avec les managers de proximité est un enjeu important. Mais, le manager de proximité, par manque de formation et de transmission de savoirs, semble avoir du mal à « prendre les rênes » (Haegel 2016, p. 11).

Bien que des propositions de réponses soient apportées au travers d'innovations managériales, d'innovations technologiques ou encore par la création de poste, il

³⁶ L'Hôtellerie Restauration. *Recrutement : les bonnes pratiques des PME* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yck8epv9>. (Consulté le 14-01-2018).

serait important de songer au renforcement de la fonction et des compétences du manager de proximité. Cela pourrait être une partie de la réponse aux problématiques actuelles qui touchent le marché du travail. D'autant plus, dans un secteur comme celui de l'hôtellerie-restauration où il se voit très largement représenté dans les organigrammes. En effet, chaque service est supervisé par un manager de proximité, lui-même supervisé par un ou plusieurs managers stratégiques. On pense alors aussi bien aux chefs de cuisine, sous-chefs, maitres d'hôtel, ou encore aux chefs sommeliers dans les restaurants qu'aux gouvernantes, chefs de réception, responsables hébergements ou bien responsables commerciales, etc. dans les hôtels.

Si aujourd'hui nous mesurons parfaitement les effets négatifs, *turn-over* et risques psychosociaux par exemple, que peuvent occasionner une mauvaise gestion des Hommes, nous n'en connaissons et maîtrisons pas aussi bien les causes. Nous allons donc voir, en quoi et par quels leviers le manager de proximité en hôtellerie-restauration, un acteur confronté à la réalité du terrain, pourrait-être un rempart à ces nouvelles problématiques managériales, liées par ailleurs à une composante forte du management, l'humain.

PARTIE II. La manager de proximité :
au cœur de la stratégie
d'engagement et de
bien-être des entreprises

Introduction

NOUS avons vu dans notre première partie que le manager de proximité était un acteur essentiel à la gestion des ressources humaines. Mais face à de nouveaux maux et de nouvelles problématiques toujours plus complexes, comment cet acteur au cœur du système peut-il répondre de façon pertinente aux besoins de bien-être de ses collaborateurs ? Comment peut-il les engager dans leur travail ? Comment peut-il permettre leur épanouissement au travail ? Et, surtout, comment peut-il répondre à ces trois dynamiques en gardant à l'esprit la nécessité de performance de l'entreprise ?

Ces questionnements nous ont donc menés à la problématique suivante :

Comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration ?

En vue de pouvoir apporter des éléments de réponse à cette problématique nous avons émis trois hypothèses :

- **Hypothèse n°1** : Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.
- **Hypothèse n°2** : Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.
- **Hypothèse n°3** : Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

En vue de répondre à nos hypothèses et finalement à notre problématique à l'issue du mémoire de Master 2 nous allons donc élaborer un cadre théorique pour chacune de nos trois hypothèses. Nous travaillerons donc dans cette partie en trois chapitres dans le but de constituer un cadre théorique pour chaque hypothèse. Cela nous

permettra dans un premier temps de pouvoir apporter des premiers éléments de réponse à la problématique posée.

Cette partie constitue une étape fondamentale pour la compréhension du sujet. Pour cela, nous nous attacherons, au cours du premier chapitre, à traiter de l'engagement au travail. Par la suite, nous travaillerons – en lien avec notre hypothèse n°2 – sur la reconnaissance au travail. Enfin, nous appréhenderons notre hypothèse n°3 en traitant des dynamiques de motivation au travail.

Aussi, nous tenterons au travers de chaque chapitre, de relier chacun des concepts étudiés au manager de proximité afin de fournir des premiers éléments de réponse.

Chapitre 1 - L'engagement au travail et le manager de proximité

De même que le bonheur au travail des collaborateurs est un enjeu majeur, leur engagement pour l'entreprise est tout aussi important.

Bien sûr, « bien-être au travail » et « engagement des collaborateurs » ont un lien très étroit puisque le bien-être peut-être un levier de l'engagement (Direccte Rhône Alpes, 2014, p. 9-10). Néanmoins le lien de cause à effet n'est pas systématique et d'autres facteurs peuvent influencer l'engagement des salariés. Alors, plus qu'une possible résultante du bien-être, la notion d'engagement est une véritable notion qui doit être étudiée à part entière.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'abord de comprendre la notion d'engagement d'une manière générale. Puis, nous traiterons plus précisément de l'engagement des collaborateurs au travail pour comprendre par la suite en quoi le manager de proximité peut-il en être le levier.

1. Quelques généralités sur l'engagement

Il n'existe pas une mais plusieurs définitions de l'engagement. Qu'ils s'agissent, de « [...] s'engager dans un lieu. », « [...] d'engager, d'embaucher quelqu'un [...] », de s'engager dans l'armée, « [...] de s'engager à faire quelque chose, par une promesse, un contrat, etc. », « [...] de mettre quelque chose en gage [...] », « [...] de prendre parti et d'intervenir publiquement sur les problèmes sociaux, politiques, etc., de son époque. » comme le suggèrent les définitions données par le Petit Larousse³⁷, l'engagement induit une implication personnelle.

Aussi, selon le point de vue de la psychologie sociale l'engagement désignerait davantage l'ensemble des répercussions d'une action sur la façon de se comporter, de se conduire et d'agir (Joule, Beauvois 1989).

Dans une acceptation plus philosophique l'engagement se définirait plutôt comme l'action ou la manière d'agir d'un individu qui, ayant conscience d'appartenir à un

³⁷ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

ensemble – le monde – quitterait son statut de spectateur pour devenir à son tour acteur (Hansen Love 2011).

Encore une fois, nous remarquons que l'engagement est une notion vaste et complexe tant les acceptations de sa définition divergent. Néanmoins, nous faisons le constat que la notion d'engagement induit une implication personnelle traduite par des actes, des attitudes ou encore par des idées.

Une fois ces quelques généralités sur la notion d'engagement exposées, il s'agira de travailler plus spécifiquement sur le concept d'engagement au travail, la thématique phare de notre partie.

2. L'engagement au travail

2.1. L'engagement au travail : un engagement organisationnel

Lorsque l'on évoque l'engagement au travail, on fait le plus souvent référence au concept de la psychologie sociale qui est l'engagement organisationnel. Celui-ci induit, dans une acceptation plus globale, l'implication des collaborateurs dans leur travail et envers l'organisation.

La notion d'engagement organisationnel a fait l'objet d'une multitude de recherches, d'études et d'analyses dans la littérature. Aujourd'hui encore, il n'existe pas de définition unique et universelle de l'engagement organisationnel.

Néanmoins, parmi les nombreuses autres propositions de définition de l'engagement organisationnel, les travaux de Meyer et Allen (1991) et ceux de Porter *et al.* (1974) semblent se détacher et séduire le plus grand nombre.

Alors, d'après Porter *et al.* (1974), on parle d'engagement organisationnel lorsqu'un travailleur s'identifie à son entreprise – son organisation – et qu'il s'implique dans celle-ci. Selon eux, l'individu manifeste un certain engagement à l'égard de son organisation dès lors qu'il embrasse ses valeurs, qu'il manifeste son dévouement à son égard et qu'il consent à fournir des efforts pour elle. L'identification, le dévouement et l'attachement sont alors trois composantes fortes de leur définition.

Selon Meyer et Allen (1991, p. 67), l'engagement organisationnel se définirait comme étant « *un état psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation et (b) qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise* ». En ce sens, l'engagement organisationnel correspondrait davantage aux liens qui rattachent un individu à son l'entreprise et qui déterminent la pérennité de leur relation.

En reprenant ces deux définitions, nous comprenons que l'engagement organisationnel est un état émotionnel, psychologique induit par les liens que l'individu entretient avec son entreprise. Plus fort seront les liens, plus pérenne sera la relation entre l'organisation et l'individu. Cet état psychologique conduira l'individu à fournir ou non des efforts pour l'entreprise, à témoigner ou non de son adhésion aux valeurs de l'entreprise et donc à rester ou non dans l'entreprise. Finalement, cet état psychologique conditionnera son degré d'engagement et son comportement vis à vis de l'entreprise.

Néanmoins, l'approche de Porter *et al.* semble d'avantage témoigner d'un engagement affectif, caractérisé par un certain degré d'identification, de dévouement et d'attachement. On parlera alors ici d'une vision unidimensionnelle de l'engagement. L'approche de Meyer et Allen, quant à elle, ne se contente pas de cette composante affective pour justifier l'engagement organisationnel et se révèle être de ce fait la définition la plus répandue. En effet, Meyer et Allen proposent dans leur acceptation de l'engagement organisationnel, une approche multidimensionnelle. Ceux-ci proposent alors de décomposer cette conceptualisation de l'engagement en trois dimensions :

- l'engagement affectif ;
- l'engagement normatif ;
- l'engagement de continuation.

Il s'agira donc, par la suite, d'étudier plus en profondeur cette approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel afin de mieux comprendre toute la complexité de ce concept par les différents types d'engagement existant.

2.2. L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Comme nous l'avons évoqué plus haut le modèle développé par Meyer et Allen semble aller au-delà de la seule composante affective. Leur modèle tridimensionnel a fait l'objet de nombreux travaux qui ne font que renforcer la pertinence de leur approche. Afin d'appréhender au mieux l'engagement au travail, nous allons donc détailler les différentes natures d'engagement.

2.2.1. L'engagement affectif

Ce type d'engagement se rattache, comme nous l'avons évoqué en amont, au concept d'engagement organisationnel défini par Porter *et al.* (1974). Ici, l'individu est engagé dans et pour son entreprise car il s'identifie à elle et qu'il y est attaché. Il accepte donc ses valeurs et les partage, identifie et comprend ses buts et aspire à s'impliquer profondément voire même émotionnellement dans l'activité de son organisation. L'attachement et l'identification traduisent parfaitement la volonté de l'individu de satisfaire son besoin d'appartenance à un ensemble. L'engagement affectif est donc étroitement lié à ce besoin.

Ici, dans cette dimension, l'engagement relève selon Taskin et Dietrich (2016, p. 204) de la « *volonté* » de l'individu.

La psychologie sociale s'est aussi intéressée aux déterminants de l'engagement affectif. Plusieurs travaux permettent alors d'en déterminer les sources :

Tableau 6 : Les déterminants de l'engagement affectif

Sources	Déterminants ³⁸	Explications
(Eisenberger, Fasolo et Davis- LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986)	Le « [...] sentiment d'être soutenu et considéré [...] ».	De par leurs études et analyses, les auteurs ont montré que l'engagement affectifs des individus est d'autant plus fort lorsqu'ils se sentent soutenus et que leur travail est considéré par l'entreprise.
(Folger et Konovsky, 1989 ; Lind et Tyler, 1988 ; Sweeney et McFarlin, 1993)	La « [...] perception de la justice des procédures [...] ».	Ici, certaines études révèlent que si les individus considèrent les pratiques, les procédures, et la politique de gestion de l'entreprise justes et équitables alors ils seront davantage engager affectivement.
(Dunham et al., 1994 ; Allen et Meyer, 1990a ; Lee, 1992)	Le « [...] sentiment d'importance personnelle. ».	Les auteurs ont démontré que l'engagement affectif peut être influencé par le sentiment des individus d'avoir été entendus, d'avoir participé aux décisions et finalement d'avoir contribué au bon fonctionnement de l'entreprise.
(Meyer et Allen, 1997 ; Wanous, 1992 ; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992).	Le « [...] sentiment de réalisation personnelle. »	Ici, si l'individu estime que l'entreprise lui permet d'accomplir ses objectifs et de répondre à ses besoins et ses attentes alors cela aura un impact positif sur son engagement affectif.

2.2.2. L'engagement normatif

L'engagement normatif lui, émane précisément de la loyauté des individus. Il ne s'agit pas là d'être engagé pour tels ou tels avantages ou tels ou tels autres bénéfices apportés par l'entreprise mais plutôt d'être engagé de part une ardente obligation morale (Meyer & Herscovitch, 2001). Ici, les notions d'obligation et de loyauté prédominent et influencent grandement l'engagement du travailleur envers son entreprise.

On pourrait également dire que l'engagement normatif découle du sentiment de « *devoir* » que ressent l'individu à l'égard de son organisation (Taskin et Dietrich, 2016, p. 204).

³⁸ Cité par Bentein Kathleen et al., 2000, p. 137-138.

Ici, l'engagement normatif est essentiellement déterminé par le processus de socialisation (Wiener, 1982). C'est alors l'apprentissage de normes et de valeurs – tant dans le cadre professionnel que dans la vie privée – qui prédispose les individus à être engagés « normativement parlant » et à être loyaux envers une entreprise.

Ce type d'engagement nous pousse tout de même à nous questionner sur son impact chez une génération peu loyale, la Y génération (cf. p. 35).

2.2.3. L'engagement de continuation

L'engagement de continuation ou de continuité correspond à l'implication forcée d'un individu dans son entreprise lorsqu'il a trop à perdre à la quitter. Ce type d'engagement est conditionné par les coûts engendrés et les avantages perdus dans le cas d'une rupture de la relation contractuelle avec l'organisation (perte de rémunération, faible possibilité de trouver un emploi, etc.).

Selon Taskin et Dietrich (2016, p. 204), l'engagement de continuation est alors déterminé par le « *besoin* ».

Un des déterminants phares de l'engagement de continuité est « *la disponibilité perçue des alternatives d'emploi* »³⁹ (Allen et Meyer, 1990 ; Lee, 1992 ; Meyer et al., 1991). Si les salariés jugent qu'ils ne disposent que de peu de possibilités d'être employés ailleurs que dans leur entreprise alors leur engagement de continuation sera plus fort et inversement. Ce déterminant dépend bien sûr d'éléments qui ne relèvent ni de l'individu, ni de l'organisation mais plutôt d'autres facteurs tels que la situation économique du pays ou bien le chômage. Cette dimension de l'engagement organisationnel prend également source dans l'investissement que l'individu a fait dans son entreprise. En effet, plus l'investissement réalisé par le salarié dans l'entreprise est élevé – qu'ils s'agissent de dons de temps, d'argent ou d'efforts – plus il a à perdre en cas de rupture et donc plus il est engagé (Allen et Meyer, 1990 ; Lee, 1992 ; Whitener et Walz, 1993 ; Withey, 1988).

Ainsi, nous comprenons que l'individu s'engage dans l'entreprise pour différentes raisons. Les salariés peuvent en effet s'engager parce qu'ils le désirent

³⁹ Cité par Bentein Kathleen *et al.*, 2000, p. 138.

profondément, parce qu'ils se sentent obligés de par leur apprentissage de la loyauté ou bien encore parce qu'ils n'ont pas d'autres choix.

Notons tout de même que Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes peuvent tout à fait cohabiter chez chaque salarié mais se maintiennent à des niveaux d'importance différents.

De surcroît, nous savons que l'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnelle vise à analyser l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise. Néanmoins certains travaux ont montré que cette approche pouvait également être utilisée pour analyser l'engagement envers la profession elle-même, l'équipe de travail, les membres de la hiérarchie ou même envers les clients. Nous sommes donc face à un modèle global.

En vue de comprendre en quoi l'engagement organisationnel est essentiel dans l'organisation, nous allons tenter d'en déterminer ses effets.

3. L'engagement organisationnel : des effets sur la performance et le bien-être au travail

N'oublions pas que l'objectif de performance est capital pour une entreprise. Ici, on entend par performance l'atteinte de résultats et d'objectifs – le plus souvent de natures économiques – fixée par l'entreprise ou qui vont dans le sens du développement de son activité (Thévenet, 2014, p. 116). Pour certains chercheurs la création de valeurs peut aussi être apparentée à la performance.

Alors, l'engagement organisationnel aurait-il des conséquences sur la performance de l'entreprise ? Plusieurs travaux ont permis de faire le lien entre la performance, le rendement au travail et l'engagement organisationnel. On pense notamment aux recherches de Meyer *et al.* (2002) ou encore de Neveu et Thévenet (2002).

D'après Meyer *et al.*, particulièrement une des trois composantes de l'engagement organisationnel aurait des effets positifs sur le rendement au travail – et donc par extension sur la performance de l'entreprise, liée à l'effort des collaborateurs – il s'agit de la dimension affective. La dimension normative aurait également des conséquences positives sur le rendement au travail mais à une échelle moindre, car

elle ne serait pas le fruit d'une volonté personnelle mais plutôt d'un devoir. En revanche, l'engagement de continuation lui ne semble pas participer de façon positive à la performance de l'entreprise, ce serait même précisément le contraire. Il en va de même pour l'absentéisme, une notion liée indirectement à la performance de l'entreprise et qui serait fortement atténuée lorsque les individus seraient engagés affectivement.

Neveu et Thévenet (2002) ne font que confirmer cet état de fait. En effet, selon leurs travaux de recherches, les individus qui seraient intensément engagés affectivement travailleraient davantage et seraient plus soucieux de la qualité de leur travail.

De plus comme nous l'avons évoqué dans notre partie 1, le bien-être au travail doit être pris en compte pour engager les salariés. Néanmoins, une fois le concept de l'engagement défini, il nous paraît important de mettre en évidence que celui-ci peut également permettre le bien-être au travail. En effet, d'après Bentein *et al.* (2000, p. 144) l'engagement et plus particulièrement l'engagement affectif des collaborateurs envers leur entreprise, leur travail permettrait à ces derniers de développer une certaine résistance au stress, induisant inévitablement des impacts positifs sur leur bien-être au travail. Finalement, il apparaît que les déterminants mêmes de l'engagement affectif constitueraient des éléments décisifs quant au bonheur des collaborateurs. Néanmoins, il semblerait encore une fois difficile de corréler l'engagement de continuité à la variable du bien-être au travail.

Ainsi, nous pouvons dire que la variable affective semble avoir des conséquences positives tant sur l'organisation que sur les individus. Nous nous intéresserons donc plus précisément à l'engagement affectif, qui semble être tant un levier d'action sur la performance de l'organisation que sur le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs. Pour l'heure, il s'agira de proposer des pistes de réponses à notre hypothèse en essayant de comprendre quel pourrait-être l'influence du manager de proximité sur l'engagement organisationnel.

4. L'influence du management des ressources humaines sur l'engagement affectif des collaborateurs : le cas du manager de proximité

L'engagement organisationnel suggère l'existence de trois types d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuation. Nous avons décidé de ne traiter ici que de l'engagement affectif, car comme nous avons pu le constater, les autres types d'engagement sont essentiellement influencés par des variables qui ne relèvent ni de l'entreprise, ni des dirigeants et des managers.

Comme nous l'avons vu plus en amont (cf. p. 21), le manager de proximité est un acteur au cœur du terrain. Il bénéficie d'un contact quasi permanent avec ses collaborateurs car sa principale mission est de les accompagner au quotidien. En ce sens, il semble le plus à même à développer les quatre principaux facteurs qui régissent l'engagement affectif.

En effet, le manager de proximité est en parfaite capacité de pouvoir soutenir et considérer le travail des salariés. D'ailleurs, si l'on se réfère à la définition de son poste (cf. p. 21), c'est l'une de ses missions principales. De plus, il peut également faire participer son équipe aux prises de décisions pour prouver à ses membres qu'ils sont importants pour lui et finalement pour l'organisation, car il en constitue un représentant. Cela peut notamment se faire par le biais d'un management participatif. Concernant le besoin de réalisation de soi, sa place stratégique lui permet de répondre au maximum aux attentes et besoins de ses collaborateurs au travail ou du moins d'en faire état à ses supérieurs hiérarchiques et d'en être le fervent défenseur. En tant que représentant de la politique de l'entreprise, le manager de proximité dispose également d'une situation stratégique dans l'organigramme, ce qui lui permet de justifier et de faire valoir la justesse et l'équité des procédures.

Aussi comme le suggère Thévenet (2014, p. 19), le manager peut-être une clé de l'engagement de ses collaborateurs s'il est cohérent, si ses mots sont en accord

avec ses actes et *vice versa* et s'il garde la même ligne de conduite. Le manager de proximité, au même titre que ses supérieurs hiérarchiques, est donc garant de cette cohérence qui, elle-même, conditionne le degré d'engagement des salariés.

Notons toutefois que le manager de proximité peut également susciter l'engagement de ses collaborateurs par le biais de pratiques de gestion des ressources humaines plus formelles. Notamment au travers des pratiques et politiques de recrutement, de la formation, de la rémunération et de la promotion⁴⁰. Néanmoins, ces propos sont à nuancer dans le sens où le manager de proximité ne dispose pas toujours de pouvoirs suffisants pour influencer l'ensemble de ces processus de gestion des ressources humaines.



Ainsi, nous avons constaté de par la multitude de définitions que l'engagement était une notion relativement complexe. Néanmoins, nous avons compris que cette notion imposait bel et bien une implication personnelle.

Aussi, nous avons pu voir que l'engagement au travail – souvent apparenté au concept d'engagement organisationnel – pouvait être appréhendé, selon Meyer et Allen, par une approche tridimensionnelle. Il existe donc, d'après eux, trois formes d'engagement : l'engagement affectif (l'individu s'engage parce qu'il le désire profondément et qu'il s'identifie à son entreprise), l'engagement normatif (l'individu s'engage car des obligations morales régissent son devoir de loyauté) et l'engagement de continuation (l'individu s'engage parce qu'il n'a pas le choix, c'est un besoin).

Nous avons également pu noter que l'engagement organisationnel et plus particulièrement l'engagement affectif avait des effets positifs sur les performances de l'entreprise d'une part et sur le bien-être des collaborateurs d'autre part. Enfin, ces premiers constats sur notre hypothèse n°1 nous poussent à supposer que le manager de proximité, de par sa position hiérarchique stratégique, peut avoir une influence positive sur le développement de l'engagement affectif des collaborateurs.

⁴⁰ Cité par Bentein Kathleen *et al.*, 2000, p. 146-150.

Chapitre 2 - La reconnaissance : un outil au service de l'engagement et de l'épanouissement au travail

Le cadre théorique que nous avons élaboré autour du concept de l'engagement au travail nous laisse croire que le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement organisationnel de ses collaborateurs. D'ailleurs nous avons remarqué que son influence avait essentiellement un impact sur une des trois dimensions de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif. Alors, à l'avenir, lorsque nous évoquerons le terme d'engagement nous ferons plus spécifiquement allusion à l'engagement affectif.

Nous avons vu que certains déterminants de l'engagement affectif pouvaient se rattacher à une notion relationnel et émotionnel dans le travail, on pense notamment au besoin de soutien et de considération ou encore au besoin de se sentir important. Nous pensons donc que le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.

Dans ce chapitre, nous tenterons alors tout d'abord de comprendre la notion de reconnaissance. Puis nous traiterons plus précisément de la reconnaissance au travail et de ses manifestations en entreprise. Cela même dans le but de mieux percevoir par la suite en quoi la reconnaissance peut constituer un outil du manager de proximité au service de l'engagement et de l'épanouissement au travail.

1. Comprendre la notion de reconnaissance

De la même manière que l'engagement, la notion de reconnaissance suggère plusieurs définitions possibles. En effet, la richesse de la langue de Molière accepte plusieurs significations du terme reconnaissance. La reconnaissance peut alors à la fois signifier d'après le Petit Larousse⁴¹ l'« *Action de reconnaître comme sien, comme vrai, réel ou légitime.* », le « *Sentiment qui incite à se considérer comme*

⁴¹ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

redevable envers de la personne de qui on a reçu un bienfait ; gratitude. », l'« Acte par lequel on admet l'existence d'une obligation. », l'« Examen détaillé d'un lieu. ».

Dans chaque définition la reconnaissance semble appeler à un jugement personnel duquel découle ou non des actes et des attitudes.

Dans une acceptation qui se veut relativement proche de ce que nous nommerons plus tard la reconnaissance au travail, nous retenons la définition suivante le « *Sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers de la personne de qui on a reçu un bienfait ; gratitude. ».*

Mais si la reconnaissance se veut une notion complexe, c'est également parce qu'elle a fait l'objet de nombreuses théories. On pense notamment aux travaux de Axel Honneth, un « disciple » de la pensée critique de l'école de Francfort. En effet, selon son point de vue philosophique, l'Homme, de par sa nature même d'être humain, lutte en permanence pour être reconnu (Honneth, 2000)⁴². La reconnaissance constituerait alors d'après Honneth un principe moral fondamental de l'être humain, qui serait régi selon trois dimensions :

Figure 3 : Les formes de la reconnaissance selon Axel Honneth

Formes de reconnaissance	Relations primaires (amour)	Relations juridiques (droit)	Communauté de valeurs (solidarité sociale)
Rapport (positif)	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Dimension personnelle	Affect et besoins	Responsabilité	Capacités et qualités

Source : Renault (2007, p. 123).

Ainsi, selon Honneth⁴³, l'amour ou la sollicitude personnelle, qui émane des relations primaires, permettrait d'être reconnu comme un être unique et de prendre en considération l'existence de tout individu. Ce rapport induirait par la même occasion la confiance en soi. La dimension juridique elle, implique une forme de reconnaissance qui respecte l'individu en reconnaissant sa place et ses droits dans

⁴² Cité par Taskin et Dietrich (2016, p. 153).

⁴³ Cité par Guéguen et Malochet (2012, p. 50-53).

la société, dans une communauté. C'est aussi ici une manière de reconnaître l'égalité. Enfin, la forme de reconnaissance sociale est essentiellement fondée selon Honneth sur les capacités et qualités propres à l'individu. Ce type de reconnaissance permet d'entretenir un rapport positif à l'estime de soi et permet dans un même temps de répondre au besoin d'estime social des individus. Ces besoins d'estime sont alors assouvis lorsque l'on reconnaît la valeur et les bénéfices des actions de l'individu. Notons que ce type de reconnaissance se manifeste dans le milieu social de l'individu et plus particulièrement au travail.

Une fois ces quelques éclairages faits sur la notion de reconnaissance, nous comprenons donc mieux toute la complexité de ce concept. Dans la suite de cette partie, nous concentrerons donc tout particulièrement nos efforts sur la reconnaissance au travail afin de mieux comprendre la signification de ce concept, d'en étudier son champ d'action et ses déterminants ainsi que de percevoir ses enjeux.

2. La reconnaissance au travail

2.1. La signification d'un concept fondamental

À présent, focalisons-nous davantage sur ce qui fait plus précisément l'objet de notre hypothèse, la reconnaissance au travail.

Selon Brun (2002, p. 20), la reconnaissance au travail pourrait être définie comme « *un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner.* ». Nous comprenons alors qu'au même titre que la reconnaissance, la reconnaissance au travail implique un jugement personnel basé sur un certain degré d'évaluation. Mais au-delà du jugement et de l'évaluation elle est un « outil » visant à mettre en avant, faire valoir et gratifier le travail des individus.

Par ailleurs, d'après les dires de l'auteur, ce jugement doit être dans le même temps constructif, sincère, rationnel et spécifique à un individu et à une situation donnée. Aussi, Brun et Dugas (2005, p. 85) nous révèlent que la reconnaissance reconnaît

l'individu comme un « [...] être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité, et également en tant qu'individu porteur et générateur de sens et d'expérience [...] ». La reconnaissance relèverait donc d'un important degré d'humanité et de compréhension de l'Homme. Selon eux, la reconnaissance au travail serait une pratique quotidienne qui devrait également être appréhendée de façon régulière, « formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire. » (Brun, Dugas, 2005, p. 85 et 87).

Enfin, pour Brun et Dugas la reconnaissance pourrait tout aussi bien toucher l'individu dans son affect qu'avoir à ses yeux une valeur économique, symbolique ou même concrète.

Thévenet (2014, p. 117) s'accorde également à dire qu'user de la reconnaissance au travail, c'est surtout témoigner de son intérêt pour les personnes en prenant pleinement conscience de leur présence ainsi que de leur existence dans l'entreprise et en attestant de leur participation au bon développement de l'organisation. Selon lui la reconnaissance au travail n'aurait pas seulement trait aux objectifs et aux résultats escomptés par l'entreprise mais porterait également sur l'expérience vécue, sur les moyens de parvenir à ces résultats.

Pour résumer, nous pouvons dire que faire preuve de reconnaissance au travail c'est prendre en considération – de manière régulière – l'existence, la présence et la contribution d'un individu dans l'entreprise. C'est aussi et surtout mettre en avant ses efforts et son travail tant en termes de résultats et d'objectifs réalisés qu'en termes de pratiques mises en œuvre pour y parvenir.

Une fois c'est quelques éclairages apportés sur la notion de reconnaissance, il semblerait essentiel d'en présenter ses manifestations au travail afin de déterminer les différents niveaux d'interactions induits et les différentes formes existantes.

2.2. La manifestation de la reconnaissance au travail

2.2.1. Les différents niveaux d'interactions

Lorsque l'on évoque le terme de reconnaissance, il va sans dire que cela implique une interaction entre deux partis. En effet, la nature même des rapports humains

suppose cette approche duale et inclut dans une certaine mesure la notion de réciprocité. La reconnaissance au travail peut alors s'organiser autour de différents types d'interactions (Brun, Dugas, 2005, 84).

Alors, d'après Brun et Dugas (2002, p. 11-13 ; 2005, p. 85) la reconnaissance pourrait en ce sens s'exprimer selon différents niveaux interactionnels.

Tableau 7 : Les différents niveaux interactionnels de la reconnaissance

Niveaux interactionnels	Explications
Institutionnel, macro ou organisationnel	Ce niveau interactionnel impose une interaction entre l'organisation dans une optique macro et l'individu, le travailleur. Ici, l'organisation fait preuve de reconnaissance en instaurant une politique voire même une culture orientée vers la reconnaissance. Ce niveau d'interaction conditionne certaines actions de reconnaissance plus concrètes aux niveaux vertical et horizontal par exemple.
Vertical ou hiérarchique	Ici, la reconnaissance est instituée entre les différents niveaux hiérarchiques. Il peut s'agir d'un manager qui reconnaît le travail de son équipe ou d'un seul individu parmi cette équipe, comme il peut s'agir de la reconnaissance d'un dirigeant envers tous ses collaborateurs. Ce niveau interactionnel peut également s'établir dans les deux sens. Autrement dit, les salariés peuvent tout à fait être reconnaissant du travail d'un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques.
Horizontal	Ce niveau de reconnaissance s'établit d'égal à égal et n'est aucunement régi par une relation hiérarchique. Ici, il s'agit plus concrètement de reconnaître le travail des membres de sa propre équipe, de ses pairs.
Externe	Le niveau externe fait appel à la reconnaissance des tiers de l'entreprise envers ses membres. On pense notamment aux clients de l'entreprise mais aussi aux fournisseurs. Ce niveau interactionnel de la reconnaissance joue un rôle important dans la quête de sens au travail et plus spécifiquement au travers de la reconnaissance des clients.
Social	Ce type d'interaction demande une approche plus globale. Elle est déterminée par l'apport et la participation d'un métier, d'une entreprise au « bon fonctionnement » de la société. On pense notamment aux métiers du secteur public : pompiers, gendarmes, médecins, professeurs, etc.

Source : Brun et Dugas (2002, p. 11-13 ; 2005, p. 85).

Ainsi nous constatons que la reconnaissance au travail peut être le fruit de différentes interactions et peut faire appel à de nombreux acteurs aussi bien internes à l'entreprise qu'externes. Mais comment ces acteurs peuvent-ils faire

preuve de reconnaissance ? Quelles formes revêt réellement la reconnaissance au travail ? C'est ce que nous allons voir dès à présent.

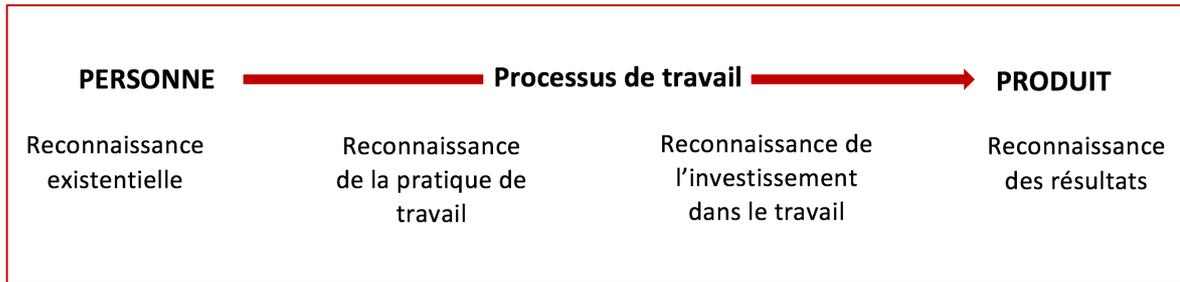
2.2.2. Les formes de la reconnaissance au travail

Face aux différentes approches de la reconnaissance établies dans la littérature scientifique, Brun et Dugas (2005, p. 80-84) proposent de synthétiser les principaux travaux de recherches sur la reconnaissance au travail sous quatre formes :

- la « Reconnaissance existentielle » ;
- la « Reconnaissance de la pratique de travail » ;
- la « Reconnaissance de l'investissement dans le travail » ;
- la « Reconnaissance des résultats ».

Nous allons donc faire un éclairage sur chacune de ces quatre formes de reconnaissance. Ici, la reconnaissance existentielle a pour objectif de reconnaître et de prendre en considération l'individu dans l'entreprise de par la nature même qui l'anime, l'humanité. C'est certainement la vision la plus simpliste de la reconnaissance mais son importance n'est pas des moindres. En effet, la reconnaissance existentielle accorde de l'importance aux discours, pensées des individus et les intègre pleinement dans l'entreprise. La reconnaissance de la pratique de travail elle, reconnaîtra davantage la façon dont les individus travaillent et, comme elle le laisse supposer, jugera des pratiques, des qualités, des conduites et aptitudes au travail plus que de l'existence des individus. Aussi, la reconnaissance peut être abordée sous l'angle de l'investissement au travail, où l'on jugera des efforts consentis par les travailleurs pour arriver à s'approcher le plus possible des objectifs escomptés. Cette forme de reconnaissance ne prétend pas juger les résultats mais l'implication. Justement la reconnaissance des résultats est une autre forme de la reconnaissance au travail qui exige la réalisation d'un ou plusieurs objectifs et qui induit fortement la notion de rendement et d'efficacité. Cette pratique de la reconnaissance se base sur des résultats concrets qui traduisent un échec ou une réussite. Pour résumé nous pouvons utiliser le schéma proposé par Brun et Dugas (2005, p. 80).

Figure 4 : Les quatre pratiques de reconnaissance au travail



Source : Brun et Dugas (2005, p. 80)

Ainsi, nous pouvons dire que ces diverses formes de reconnaissance permettent de répondre aux différents besoins des individus en entreprise. Autrement dit, le besoin que l'on reconnaisse la singularité de leur existence et de leur expertise, leur volonté à s'investir et leur investissement, la qualité de leurs pratiques professionnelles et enfin la capacité à obtenir les résultats souhaités.

Notons tout de même l'importance de la complémentarité et de l'interdépendance de ces quatre formes de reconnaissance qui ne doivent pas être utilisées et considérées les unes sans les autres. Notons également qu'aucune d'entre elles ne doit prévaloir sur une autre.

Aussi, d'une manière générale, la reconnaissance se traduit dans la pratique soit par des récompenses – financières ou non – soit par un jugement rétroactif des pratiques, efforts et résultats d'un individu dans l'entreprise.

Nous avons donc vu que la reconnaissance impliquait différents niveaux interactionnels et qu'elle pouvait se manifester sous différentes formes. Mais quels sont réellement ses effets sur les travailleurs et, par voie de conséquence, sur l'entreprise ?

3. L'influence de la reconnaissance au travail

Si la reconnaissance au travail a fait et fait encore aujourd'hui l'objet de nombreuses études et recherches c'est bien parce que celle-ci semble avoir une influence positive sur les travailleurs et par conséquent sur les entreprises.

D'ailleurs nous l'avons vu, un des déterminants clés de l'engagement ou plutôt de l'engagement affectif consiste à soutenir et à considérer le travail des collaborateurs. Le travail de recherche que nous venons d'effectuer nous permet

alors de comprendre qu'il s'agit ici de reconnaître le travail des individus. Qu'ils s'agissent d'une reconnaissance existentielle, de la pratique, de l'investissement ou des résultats cela permettra de développer l'engagement pour l'entreprise. Engagement qui, comme nous l'avons vu, a des effets positifs sur la performance et le bien-être des collaborateurs. Rhoades et Eisenberger (2002), confirment d'ailleurs l'existence d'un lien très étroit entre reconnaissance et engagement organisationnel. En effet, selon eux la reconnaissance permet bel et bien de témoigner d'attention et de soutien à l'égard des salariés.

Aussi, la reconnaissance a pour vocation de développer le sentiment d'importance personnelle – qui constitue par ailleurs un autre déterminant de l'engagement – des collaborateurs, notamment au travers de la reconnaissance existentielle. En effet, la reconnaissance existentielle permettra de reconnaître l'existence de l'individu dans l'entreprise et, par voie de conséquence, l'importance de ses actions et de son influence dans les prises de décisions. Selon une étude sur la santé mentale au travail, élaborée par Brun *et al.* (2003, p.79), la reconnaissance est un élément essentiel à la santé psychologique des individus au travail. Elle serait donc un rempart au stress et de ce fait un déterminant du bien-être au travail.

Notons également que d'après Dejours (1998)⁴⁴, la reconnaissance serait également d'une importance capitale pour motiver les salariés. Elle permettrait en effet, de donner du sens à leur travail et aux épreuves qu'ils rencontrent au quotidien. Bourcier et Palobart (1997) soulignent également ces propos, pour eux la reconnaissance favoriserait la motivation et l'épanouissement au travail. Il est vrai que lorsque l'individu voit son travail être reconnu alors il devient plus à même à s'impliquer et finalement à redoubler d'efforts pour l'entreprise.

La question de la motivation est donc en jeu, mais par voie de conséquence elle n'est pas la seule, puisque c'est aussi la performance de l'entreprise qui se joue ici. En effet, selon Applebaum et Kamal (2000), en participant au bien-être des collaborateurs, à leur motivation, à leur engagement affectif et de manière générale

⁴⁴ Cité par Malherbe et Saulquin (2005, p. 38).

à leur satisfaction au travail, la reconnaissance a aussi et surtout une incidence favorable sur la productivité et la performance des entreprises.

Ainsi nous pouvons dire que la reconnaissance, en ayant une influence positive sur l'engagement organisationnel et plus particulièrement sur l'engagement affectif, pourrait bien être d'une part une source de bien-être au travail et, d'autre part, avoir une influence positive sur la motivation des collaborateurs et la performance de l'entreprise. Voyons désormais quelle place le manager de proximité tient-il dans le processus de reconnaissance au travail.

4. Le manager de proximité : acteur du processus de reconnaissance au travail

Nous l'avons vu, la reconnaissance au travail implique plusieurs niveaux interactionnels. Le manager de proximité ne constitue donc pas la seule source de reconnaissance pour les salariés. En effet, la reconnaissance au travail doit être appréhendée au travers de chacun des différents niveaux interactionnels. Néanmoins, en tant que manager, représentant de l'entreprise et acteur de terrain au plus près des collaborateurs, notre analyse sur la reconnaissance suppose que son rôle dans le processus n'est pas des moindres. En effet, Brun et Dugas (2005, p. 84) nous laissent penser que les interactions hiérarchiques (ou verticales) sont essentielles au champ de la reconnaissance, notamment lorsqu'ils évoquent que, selon une étude américaine, la relation qu'entretiennent les salariés avec leurs supérieurs hiérarchiques directs constitue un élément décisif quant à leur performance au travail.

Alors face à ces constats le manager de proximité peut opter pour diverses pratiques de reconnaissance. Soulignons une nouvelle fois encore l'importance de l'interdépendance et de l'usage régulier des différentes formes de reconnaissance. Il ne s'agit pas pour le manager de faire preuve de telle ou telle forme de reconnaissance, tel ou tel jour avec tel ou tel membre de son équipe mais plutôt d'en faire un usage permanent et cohérent dans les différentes situations professionnelles vécues.

Concrètement le manager de proximité peut mettre en place une multitude de pratiques témoignant de sa reconnaissance à l'égard de ses collaborateurs.

Tableau 8 : Les pratiques de reconnaissance du manager de proximité

LES FORMES DE RECONNAISSANCE	Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
LES ACTIONS CONCRÈTES DU MANAGER DE PROXIMITÉ	Défendre les intérêts de ses collaborateurs auprès de la direction	Proposer des missions spéciales (faire évoluer les missions)	Déléguer à ses collaborateurs et promouvoir l'autonomie	Appuyer auprès des dirigeants l'obtention de primes d'objectifs
	Associer l'expertise de ses collaborateurs aux prises de décisions	Remettre des distinctions informelles pour attester d'un travail de qualité (« meilleur employé du mois »)	Prendre conscience de l'intensité de l'activité lors de l'évaluation des résultats	Réaliser des entretiens pour féliciter des résultats obtenus
	Souligner en public une attitude, un comportement bénéfique pour l'entreprise	Reconnaître les bonnes pratiques individuelles en les mettant en place au niveau de l'équipe	Envisager des formations pour favoriser l'employabilité de ses collaborateurs	Proposer des responsabilités au sein de l'équipe de travail

Source : Brun (2013, p. 28-30), Brun et Dugas (2005, p. 86), St-Onge et al. (2005, p. 91-94).

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive des pratiques de reconnaissance pouvant être mises en place par le manager de proximité, nous l'avons compris, son rôle est essentiel dans le processus de reconnaissance. Néanmoins, notons que certaines de ces actions peuvent tout à fait répondre à plusieurs formes de reconnaissance à la fois.

De plus, comme nous l'avons explicitement exprimé dans notre travail de recherche sur l'engagement organisationnel, les fonctions mêmes du manager de proximité induisent de soutenir et considérer le travail de ses collaborateurs. Affirmer que cela est chose facile n'est pas l'objet de ce mémoire, néanmoins nous pouvons tout de même remarquer que celui-ci dispose d'une position hiérarchique stratégique dans l'organigramme, lui permettant ainsi de répondre au besoin de reconnaissance de ses collaborateurs.

Aussi comme le souligne Taskin et Dietrich (2016, p. 155), il est important de remarquer que la reconnaissance du manager peut également transparaître au

travers de retours et jugements négatifs sur le travail exécuté par les collaborateurs. En effet, cela permet aux collaborateurs de prendre conscience que leur travail est pris en considération et, dans une certaine mesure, de perfectionner et améliorer certains points dans leur travail. La reconnaissance du manager envers son équipe doit donc être vraie et juste. Comme le déclarent si bien Taskin et Dietrich « *Le manager bienveillant n'est pas un Bisounours qui vend du rêve, c'est un manager soucieux des rapports humains et qui organise le travail en veillant à offrir la reconnaissance qui doit l'être.* » (2016, p. 155).



Nous avons vu lors de notre première partie que de nombreux travailleurs – notamment dans le secteur de l'hôtellerie-restauration – dénonçaient le manque de reconnaissance au travail. Cette notion semble aujourd'hui fondamentale en entreprise.

Dans ce chapitre, nous avons pu montrer que témoigner de reconnaissance au travail c'est prendre en considération tant l'individu en tant qu'être à part entière que soutenir et considérer ses pratiques, son investissement et ses résultats. En mettant en lien nos recherches sur l'engagement organisationnel d'une part et sur la reconnaissance d'autre part, il nous semble que cette dernière soit un maillon essentiel du développement de l'engagement affectif.

Aussi, nous avons constaté que la reconnaissance au travail pouvait émaner de divers niveaux d'interactions. Le manager de proximité lui, tient une place importante au niveau interactionnel vertical, ce qui suppose l'idée selon laquelle il constitue un acteur essentiel à la satisfaction du besoin de reconnaissance de ses collaborateurs.

Les recherches que nous avons effectuées ainsi que les premiers constats que nous avons dressés sur notre hypothèse n°2 nous poussent alors à penser que le manager de proximité doit tout particulièrement être attentif à la reconnaissance qu'il porte à ses collaborateurs s'il souhaite développer leur engagement au travail.

Chapitre 3 - Les dynamiques de motivation

Le cadre théorique que nous avons élaboré au cours de ces premiers chapitres nous a permis dans un premier temps de remarquer que le manager de proximité pouvait avoir une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif de ses collaborateurs. Dans un second temps, nous avons pu constater que le développement d'un tel engagement pouvait être fortement corrélé au degré de reconnaissance dont les managers de proximité font preuve à l'égard de leurs équipes.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à réaliser des recherches et proposer une analyse sur les dynamiques de motivation au travail. Au vu de notre problématique, nous souhaitons en effet comprendre en quoi une approche sur les dynamiques de motivation peut permettre au manager de proximité de développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

Pour cela, nous proposerons dans un premier temps de comprendre de manière générale ce que signifie la notion de motivation, puis nous aborderons les différentes théories motivationnelles pour ensuite comprendre les enjeux sous-tendus par les dynamiques de motivation.

1. Définir la motivation

À première vue la notion de motivation ne semble pas constituer un concept des plus complexes. En effet, c'est un terme qui semble on ne peut plus banal et que nous évoquons même au quotidien, « Je suis motivé(e) à [...] », « Je n'ai pas la motivation pour [...] », « Je suis démotivé(e) à l'idée de [...] ». Mais comprenons-nous réellement l'ensemble des enjeux et des significations que ce terme sous-tend ?

Usuellement, on entend par motivation⁴⁵ « *L'ensemble des motifs qui expliquent un acte.* » ou encore d'un point de vue plus psychologique le « *Processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.* ». À contrario, la démotivation serait l'absence de motivation

⁴⁵ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Larousse, LAROUSSE, 1998, 1784 pages.

et se caractériserait donc par le processus physiologique et psychologique inverse qui ôterait « [...] à quelqu'un toute motivation, toute raison d'agir, de poursuivre quelque chose. ».

Néanmoins, la multitude des travaux de recherche sur le sujet laisse perplexe quant à la possibilité d'envisager une même et seule définition. En effet, comme le souligne Roussel (2000, p. 3), Jean-Marie Toulouse et Robert Poupard évoquaient déjà cet état de fait dans le titre de leur article paru en 1976, *La jungle des théories de la motivation au travail*. Pourtant aujourd'hui, et depuis quelques années déjà, une définition de la motivation semble relativement tirer son épingle du jeu. Il s'agit de la définition de Vallerand et Thill (1993, p.18)⁴⁶ selon laquelle :

« *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* ».

Ici, les termes d'« *hypothétique* » et de « *forces [...] externes* » viennent compléter les définitions précédemment émises. Nous comprenons que la motivation laisse transparaître une certaine subjectivité et qu'elle ne serait pas uniquement déterminée par des forces internes à l'individu. Aussi, la motivation ne serait pas seulement responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement mais aussi de sa direction, de son intensité et de sa persistance.

Par ailleurs, bien que Fenouillet (2016, p. 11) – professeur français de psychologie cognitive dont les théories de la motivation ont fait sa spécialisation – s'accorde à accepter une partie de cette définition de Vallerand et Thill, la motivation désignerait davantage selon lui une « *force intra-individuel protéiforme* » dont les forces internes et externes évoquaient par Vallerand et Thill ne constitueraient en définitive que ses déterminants. Fenouillet s'attache en effet à préciser le caractère individuel de cette force car d'après lui « *Le niveau explicatif de la motivation est celui de l'individu.* ».

⁴⁶ Cité par Roussel (2000, p. 4).

Notons également que comme le suggère sa définition, on reconnaît aujourd'hui quatre grandes catégories d'effets induites par la motivation (Fenouillet, 2016, p. 12-13) :

- *Le déclenchement du comportement*, qui traduit un passage à l'acte impliquant l'utilisation d'énergies intellectuelles, mentales et ou physiques.
- *La direction du comportement*, qui oriente l'individu et son comportement vers un objectif, une finalité.
- *L'intensité du comportement*, qui se manifeste par le degré d'énergies et d'efforts mis en œuvre pour atteindre l'objectif, le but.
- *La persistance du comportement*, qui traduit la persévérance et la constance des efforts mis en œuvre pour atteindre l'objectif. C'est le maintien d'un comportement sur la durée.

Ainsi, nous pouvons déduire de ce constat que la motivation est « [...] un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. » (Roussel, 2000, p. 5). De surcroît, nous comprenons que la motivation se manifeste plus concrètement par une dépense d'énergies intellectuelles, mentales et ou physiques plus ou moins élevée, dirigée vers un objectif précis et sur une durée déterminée par la réalisation de ce dernier.

Au contraire, la démotivation aurait des effets négatifs sur chacune de ces grandes catégories. Elle pourrait alors empêcher un comportement et/ou nuire à la direction l'intensité et la persistance de celui-ci.

Si ces propositions de définition permettent de mieux comprendre ce que recouvre la notion de motivation, elles ne permettent pas pour autant de préciser ses fondements et ses déterminants. Nous allons donc maintenant traiter des diverses théories motivationnelles pour mieux comprendre la nature même de la motivation au travail.

2. Les théories motivationnelles appliquées au travail

Les théories motivationnelles étant nombreuses, nous proposons de réaliser ici un tableau d'analyse – basé sur l'ouvrage de Taskin et Dietrich (2016, p. 96-104) – recensant les principales théories développées. Ainsi, nous proposons selon leur taxinomie de diviser notre tableau en deux grandes catégories de courants motivationnels :

- Nous présenterons d'une part les différentes théories dites de contenu. Ces théories cherchent à savoir ce qui motivent les individus.
- Puis, d'autre part, nous traiterons des théories dites de processus. Ici, on ne s'attache non pas à savoir ce qui motive mais plutôt comment est-on motivé.

Tableau 9 : Rapide état des lieux des théories motivationnelles

LES THÉORIES DE CONTENU		
Les approches théoriques	Auteurs	Caractéristiques
La nature du besoin	MASLOW (1943)	Dans cette théorie, Maslow cherche à savoir ce qui motive les individus et propose donc la théorie de hiérarchie des besoins. Selon lui, les motivations des individus sont déterminées par leur souhait de répondre à des besoins. Besoins qu'il hiérarchise selon un ordre d'importance : (1) les besoins physiologiques, (2) de sécurité, (3) d'appartenance, (4) d'estime de soi ou de reconnaissance et (5) les besoins de réalisation de soi. On parle aussi de la pyramide de Maslow.
	ALDERFER (1969)	Alderfer propose la théorie ERD. Il développe l'idée selon laquelle les individus seraient motivés à répondre à trois besoins différents : l'existence (E), la sociabilité (R) et le développement personnel (D). Ici, Alderfer ne propose aucune hiérarchie par ordre de priorité – il pourrait même y avoir simultanéité – mais affirme que l'intensité du besoin, détermine le degré de motivation de l'individu à y répondre.
	McCLELLAND	La théorie du besoin de réalisation de McClelland, basée sur les travaux d'autres auteurs dont Maslow, propose de retenir trois besoins : les besoins de réalisation de soi, de pouvoir, et d'affiliation. Ces besoins correspondent respectivement à une volonté de réussir professionnellement, d'avoir de l'autorité et du pouvoir et d'appartenir à un groupe.

<p>Le besoin et sa satisfaction par le management</p>	<p>HERZBERG (1959)</p>	<p>La théorie bi-factorielle d'Herzberg reconnaît l'existence de deux catégories de facteurs ayant un impact sur la satisfaction ou sur l'insatisfaction. Selon cette théorie, il existerait des facteurs de motivation ou moteurs d'une part et des facteurs d'hygiène d'autre part. Les facteurs de motivation – « <i>les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement</i> » (Roussel, 2000, p. 6) – conduiraient à la motivation et à la satisfaction. Les facteurs d'hygiènes – conditions de travail, relations humaines, statut – quant à eux ne sont pas à l'origine de la motivation et ne procurent, selon lui, aucune satisfaction mais peuvent en revanche produire de l'insatisfaction s'ils sont absents. Herzberg établit donc que les facteurs d'hygiènes sont associés aux besoins physiologiques et que les facteurs de motivation sont liés aux besoins psychologiques. Ces analyses amène Herzberg à proposer le principe de l'enrichissement des tâches, qui permettrait de motiver les individus au travail.</p>
	<p>McGREGOR</p>	<p>La théorie X et Y, développée par Douglas M. McGregor propose de considérer deux types de perception de l'Homme au travail. L'une, la théorie X, prétend qu'il faut contraindre, contrôler, diriger les individus au travail car ils n'ont pas la volonté de travailler. L'autre, la théorie Y, suppose que le besoin d'épanouissement au travail et la volonté de s'investir dans l'entreprise sont présents chez chaque individu. Dans chacune de ces théories, il revient au management de motiver les travailleurs. La théorie X suppose d'être motivé par la contrainte alors que la théorie Y postule de motiver les individus en favorisant la responsabilité et l'autonomie pour répondre aux besoins de s'épanouir et de s'investir. Chacune de ces théories repose sur la vision qu'ont les dirigeants de la relation qu'entretiennent les Hommes au travail.</p>
<p>Le besoin et la tâche</p>	<p>HACKMAN et OLDHAM (1976, 1980)</p>	<p>La théorie des caractéristiques du travail développée par Hackman et Oldham reprend en partie les travaux de Herzberg en travaillant sur l'enrichissement des tâches. Ils proposent alors cinq dimensions qui permettent de rendre compte de ce qu'ils nomment le potentiel de motivation de l'emploi : la variété des aptitudes, l'identité de la tâche, l'utilité de la tâche, l'autonomie et les retours réalisés sur le travail exécuté. Cette théorie suppose donc d'agir sur le contenu même du travail.</p>

LES THÉORIES DE PROCESSUS		
Les approches cognitives : attentes, valeurs et choix	VROOM (1964)	<p>La théorie des attentes (ou VIE : Valence, Instrumentalité, Expectation) de Victor Vroom, propose de considérer la motivation comme dépendante de trois variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valence : c'est la valeur accordée par l'individu à la récompense obtenue. • L'instrumentalité : c'est la prévision faite par l'individu que tel comportement ait une conséquence sur l'obtention de la récompense. • L'expectation : correspond à ce que l'individu attend et espère s'il consent à fournir les efforts nécessaires à la réalisation d'un objectif, d'un résultat ou l'atteinte d'une performance. <p>Vroom propose de calculer la motivation comme cela : $M = V \times I \times E$. Selon lui la motivation des individus est conditionnée par un choix raisonné, lui-même déterminé par chacune des trois dimensions citées.</p>
	ADAMS (1963, 1965)	<p>La théorie de l'équité proposée par Adams suggère un certain degré de subjectivité. En comparant sa situation personnelle et ses avantages dans l'entreprise avec celles d'autres personnes (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) et en jugeant de ses contributions et rétributions dans l'entreprise, l'individu évalue s'il est traité avec équité. Dans le cas où le ratio issu de ces comparaisons ferait naître en lui un sentiment d'iniquité l'individu serait motivé à changer de comportement vis-à-vis de l'entreprise (modifier ses efforts, se retirer de l'entreprise, etc.) ou à changer sa vision de la situation.</p>
	GREENBERG (1987, 1990)	<p>La théorie de la justice organisationnelle développée par Greenberg propose d'enrichir l'approche d'Adams en faisant la distinction entre la justice distributive (permettant de développer un sentiment de justice et d'équité à l'égard des récompenses distribuées) et la justice procédurale (qui désigne les processus, méthodes et moyens de distribution de ces récompenses).</p>
Les approches auto-régulationnistes	LOCKE (1968)	<p>Locke propose la théorie des buts. Cette théorie fait appel au concept de volition, « [...] <i>c'est-à-dire la volonté de faire, soit par devoir, par soumission à la hiérarchie, par adhésion aux objectifs proposés, ou encore pour des raisons affectives, d'accomplissement de soi</i> [...] ». Cette théorie soulève également l'importance de la fixation d'objectifs bien définis, clairs et précis et prône donc le management par objectifs. Pour cette théorie, la transparence de l'information et la clarté des objectifs fixés sont essentiels pour motiver (<i>rôle du leadership</i>). Le challenge et la difficulté peuvent aussi être source de motivation ici.</p>

	<p>DECI et RYAN (1991)</p>	<p>Les théories de l'autodétermination de Deci et Ryan émettent l'hypothèse principale selon laquelle « <i>le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements.</i> » (Roussel, 2000, p. 14). Cette théorie détermine finalement trois cas de figures quant à la motivation des individus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amotivation : qui pousse l'individu à ne pas contrôler ses comportements et à adopter une attitude mécanique face au travail, « [...] <i>l'individu ne fait plus le lien entre ses efforts et ses résultats.</i> » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 104). • La motivation extrinsèque : la motivation des individus est conditionnée par des éléments externes et/ou instrumentales qui régulent ses comportements. • La motivation intrinsèque : ici le besoin de compétence et d'autodétermination motive l'individu. Aucune force extérieure n'impacte son comportement.
--	--------------------------------	--

Source : Taskin et Dietrich (2016, p. 96-104), Roussel (2000, p. 5-15)

Finalement, nous avons pu voir au travers de ces différentes théories que les motivations pouvaient être d'une part – selon les théories de contenu –, déterminées par la volonté de satisfaire des besoins et par le contenu même du travail. D'autre part, selon les théories de processus, les motivations seraient basées sur la capacité des Hommes à calculer, choisir et décider à agir et à optimiser leurs comportements en fonction de la situation et de ce qu'ils ont à « gagner ». Aussi, on observe dans les théories dites de processus que la motivation n'a pas un caractère immuable, stable et qu'elle se voit plutôt changer et s'adapter selon la situation et/ou la vision de cette situation.

Bien que cela ne fasse pas l'objet de notre recherche, il convient néanmoins de garder à l'esprit que ces théories ne sont pas exemptes de critiques. En effet, de nombreux auteurs remettent en question l'aspect méthodologique et contextuelle dans lesquelles ces théories se sont inscrites. Aussi, il ne faut pas considérer ces théories comme universelles mais comme une base sur laquelle nous proposons – dans ce mémoire – d'appréhender la motivation au travail.

Ainsi, une fois ce rapide état des lieux des différentes théories motivationnelle fait, nous allons nous attacher à présenter les enjeux induits par la motivation au travail.

3. Les enjeux de la motivation au travail

3.1. Le manager face à la motivation au travail

Comme nous l'avons évoqué dans les différentes théories, les individus sont motivés pour diverses raisons. Face à ces nombreuses théories de la motivation nous comprenons également que le manager peut et doit adopter des comportements précis s'il souhaite, dans une certaine mesure, pouvoir motiver ses collaborateurs.

Ainsi, selon les théories de contenu, le manager doit être en capacité de pouvoir prendre en compte les besoins – qu'ils soient implicitement ou explicitement exprimés – de ses collaborateurs. Dans le même ordre d'idée, il est de son ressort de prendre en considération qu'un besoin peut être propre à un individu et qu'il ne s'agit pas de déployer une vision universelle de la motivation et des besoins qui la déterminent. Ces approches théoriques amènent aussi les managers à repenser le contenu même du travail pour répondre aux besoins des individus. Il s'agira alors, dans certains cas d'enrichir le travail en donnant plus d'autonomie et de responsabilité, en proposant des missions et des tâches plus gratifiantes et plus valorisantes faisant davantage appel à leurs compétences et permettant de répondre à des besoins psychologiques tels que l'estime de soi, la réalisation de soi, le développement personnel. Aussi, ces théories postulent que les travailleurs ont besoin de percevoir le sens et l'utilité même de leur travail. De plus, la reconnaissance au travail des managers a également un rôle essentiel à jouer dans le processus de motivation.

Ici, ces théories caractérisent ce qui motive les individus. Elles n'expliquent pas pour autant comment les motivations se construisent mais ce qui les détermine.

Les théories de processus permettent plutôt d'expliquer le processus de constitution de la motivation. Ces théories incitent les managers à justifier de l'équité et de la justice organisationnelle. Notamment, en justifiant et en légitimant leurs pratiques de récompenses et en étant transparent sur les procédures, méthodes et moyens mis en œuvre pour la distribution de celles-ci. Le manager doit pouvoir expliquer et clarifier les différences de traitement dans l'entreprise. Aussi, ces théories laissent

penser que le manager doit tout particulièrement s'attarder à soutenir, faire preuve de reconnaissance et faire des retours aux travailleurs, car cela leur permet de mieux percevoir le rapport entre effort et performance. Les managers doivent fixer des récompenses liées à la performance à atteindre et doivent tout particulièrement s'attacher à connaître les attentes des individus à l'égard de ces récompenses s'ils veulent pouvoir les motiver. Si l'individu a peu à y gagner, ces théories estiment qu'il ne sera que peu ou pas motivé. Dans la même lignée, proposer un management par objectifs avec des buts clairs, précis et bien définis favoriserait la motivation au travail. Enfin, ces théories suggèrent l'importance d'une motivation intrinsèque, déterminée par l'individu lui-même et non pas par des éléments extérieurs. Bien que ce soit l'individu lui-même qui soit ici à l'origine de sa motivation, le manager peut développer divers comportements pour favoriser ce type de motivation et prendre en considération le besoin de compétence et d'autodétermination de l'individu. Il peut alors proposer davantage d'autonomie, de responsabilité, appeler au partage de compétences et de connaissances ainsi que solliciter les compétences de ses collaborateurs au travers de tâches et de missions différentes.

Finalement, ces théories nous permettent de comprendre que le management peut grandement participer à la motivation des collaborateurs s'il identifie et assimile ses déterminants et son processus de construction. Il s'agira désormais de mettre en avant la relation entre l'engagement organisationnel et la motivation.

3.2. La motivation au travail et l'engagement organisationnel

Il semble qu'il y ait parfois un amalgame dans l'utilisation des termes de motivation et d'engagement au travail. De ce fait, il convient de préciser que ceux-ci ne recouvrent pas tout à fait la même signification. D'une part, nous avons vu que la motivation a trait à ce qui pousse l'individu à agir, d'autre part que l'engagement induit l'implication et l'identification de l'individu à l'entreprise ainsi que la relation qu'il entretient avec elle.

Nos recherches sur l'hypothèse n°1 nous ont laissé penser que le manager de proximité, de par sa position hiérarchique stratégique, pouvait avoir une influence positive sur le développement de l'engagement affectif des collaborateurs, une des

dimensions de l'engagement organisationnel. Or, nos recherches sur la motivation supposent elles, que les comportements et actions des individus en entreprise sont conditionnés par leurs motivations. Aussi, nous avons vu que le management pouvait grandement participer à la motivation de ses collaborateurs en assimilant ses déterminants et son processus de construction. Ainsi, nous pouvons dire que ce qui pousse les individus à être engagés ce sont leurs motivations. Cela suppose que le manager de proximité doit donc appréhender les dynamiques de motivation dans le développement de l'engagement au travail.

Concernant l'engagement affectif, nous pouvons faire le constat que les individus sont motivés à s'engager, car certains de leurs besoins sont assouvis et qu'ils admettent une certaine justice organisationnelle, une certaine satisfaction. En effet, les déterminants même de l'engagement affectif correspondent à des variables déterminantes de la motivation (*cf.* p. 55). On pense notamment à la justice procédurale, le besoin de réalisation de soi, l'estime de soi ainsi que la reconnaissance et le soutien. Ainsi, développer l'engagement des collaborateurs c'est aussi chercher à les motiver dans leur quotidien.

Il convient néanmoins de préciser que l'engagement au travail peut également être contraint (engagement de continuation) ou induit par une ardente obligation morale de loyauté (engagement normatif). Ici, comme nous l'avons vu lors de nos recherches sur l'engagement, le manager ne possède pas de levier d'action. Il est alors, en ce sens, difficile pour lui de motiver ses collaborateurs. Cependant nous pouvons désormais dire que celui-ci peut tenter de comprendre ce qui motive les individus ou ce qui construit leurs motivations. Nous pouvons supposer que l'engagement de continuité serait davantage régi par des besoins physiologiques, motivant l'individu à travailler pour y répondre. L'engagement normatif quant à lui pourrait s'expliquer par la théorie des buts (Locke, 1968) : l'individu est ici motivé à agir, à faire et donc à travailler non pas par soumission à la hiérarchie, par adhésion aux objectifs ou pour des raisons affectives mais par devoir.

Ainsi, à l'inverse, nous pouvons dire que la démotivation peut également être à l'origine d'un déficit d'engagement voire d'un désengagement au travail et envers l'entreprise.

Aussi, bien qu'il semblerait essentiel d'appréhender la motivation dans le cadre de l'engagement au travail il s'agira désormais de réaliser un rapide focus sur ses effets indésirables.

3.3. Les limites de la motivation

Bien que la motivation des travailleurs puisse être vecteur de performance – au sens du travail bien fait (Roussel, 2000, p. 16) – en entreprise il est important de noter que celle-ci peut présenter dans certains cas des limites voire des effets indésirables.

On pense notamment aux méthodes de motivation invoquées par le management par objectifs. En effet, comme le souligne De Gaulejac (2006, p. 33) le management par objectifs tend vers la quête du toujours plus avec toujours moins. En ce sens, la motivation induite par ce type de management est bien réelle mais parfois malsaine. Cette motivation que l'on peut également nommer de sur-motivation conduit alors l'individu à agir, à tenter de réaliser des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre. L'individu peut se voir finalement confronté à l'échec, cela même conduisant au stress et à l'épuisement professionnel.

Aussi comme le suggère Fenouillet (2016, p. 4), la motivation est une cause mais n'occasionne pas automatiquement une conséquence positive. Ici, Fenouillet prend l'exemple des études menées dans le cadre de la réussite scolaire qui stipulent qu'un « [...] élève motivé n'est pas nécessairement un élève qui réussit ». Autrement dit, dans le cas du travail, la motivation d'un salarié ne rime pas avec performance – au sens de rendement ou de l'atteinte d'un objectif.

Il est alors du devoir des managers de prendre conscience des limites de la motivation. Le manager de proximité a bel et bien sa place dans ce processus de prise de conscience.



Dans ce chapitre nous avons vu ce que recouvrait réellement la notion de motivation. Nous avons également proposé de présenter les principales théories motivationnelles pour mieux comprendre les fondements de la motivation. Cela nous a permis de mettre en avant deux catégories de théories motivationnelles.

D'une part, les théories dites de contenu, qui cherchent à connaître les déterminants de la motivation notamment en termes de besoins et de contenu de la tâche au travail. D'autre part, les théories dites de processus cherchent, elles, à mettre en avant le processus de constitution de la motivation. Selon ces dernières, la motivation n'a pas un caractère immuable, stable et se voit plutôt changer et s'adapter selon la situation et/ou la vision de cette situation.

Nous avons également pu constater que l'engagement au travail et la motivation étaient étroitement liés par une relation de cause à effet ; ce qui pousserait les individus à s'engager seraient leurs motivations. De plus, ces théories nous ont permis de comprendre que les managers pouvaient grandement influencer la motivation et les processus motivationnelles de leurs collaborateurs. En revanche, il semble nécessaire de rappeler que ces théories ne sont pas exemptes de critiques et qu'elles ne doivent pas être abordées comme des pensées universelles. Notons également que la motivation laisse transparaître certaines limites, que ce soit au travers de la sur-motivation ou bien de son rapport à la performance des salariés.

Finalement, les recherches portées autour de l'hypothèse n°3 semblent suggérer l'importance de la prise en considération des dynamiques de motivation dans l'engagement des collaborateurs au travail. En ce sens, le manager de proximité doit comprendre ce qui motive et comment motiver ses collaborateurs pour développer leur engagement.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de notre première partie, nous avons proposé de définir la problématique suivante :

Comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration ?

Au vu de cette problématique nous avons émis 3 hypothèses :

- **Hypothèse n°1** : Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.
- **Hypothèse n°2** : Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.
- **Hypothèse n°3** : Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

Concernant notre première hypothèse, nous avons pu constater que la notion d'engagement au travail souvent apparentée au concept d'engagement organisationnel pouvait être abordée d'après Meyer et Allen selon une approche tridimensionnelle comprenant : l'engagement affectif (l'individu s'engage parce qu'il le désire profondément et qu'il s'identifie à son entreprise), l'engagement normatif (l'individu s'engage car des obligations morales régissent son devoir de loyauté) et l'engagement de continuité (l'individu s'engage parce qu'il n'a pas le choix, c'est un besoin). À partir de l'analyse de cette approche nous avons pu noter que l'engagement affectif pouvait témoigner d'une influence positive sur les performances de l'entreprise d'une part et sur le bien-être des collaborateurs d'autre part. Finalement, ces premières recherches nous laissent penser que le manager de proximité, grâce à sa position stratégique lui permettant d'être à la fois un superviseur et à la fois un acteur de terrain, pourrait bel et bien avoir un impact positif sur le développement de l'engagement des collaborateurs et plus spécifiquement sur sa dimension affective.

Par ailleurs, nos recherches sur notre seconde hypothèse nous ont permis de constater que la reconnaissance était un maillon essentiel du développement de l'engagement affectif. De plus, nous avons pu établir que la reconnaissance émanait de différents niveaux interactionnels. De ce fait, nous avons également pu déterminer que le manager de proximité, en tenant une place importante au niveau interactionnel vertical, semblait être un acteur fondamental dans le processus de satisfaction du besoin de reconnaissance au travail. Ces constats nous ont alors amenés à penser que le manager de proximité devait laisser place à un certain niveau de reconnaissance dans ses méthodes de management s'il souhaitait avoir une influence positive sur l'engagement, l'épanouissement et le bien-être au travail de ses collaborateurs.

Enfin, notre troisième chapitre, nous a permis – au travers de l'étude des différentes théories motivationnelles – de considérer deux grandes catégories de théories : celles dites de contenu et celles dites de processus. Les premières s'attachant à affirmer que les motivations sont essentiellement conditionnées par des besoins et le contenu même du travail, les autres, proposant d'appréhender la motivation comme le fruit d'une évaluation et d'une réflexion individuelles menées selon une situation donnée. À la suite de ces constats, nous avons également pu établir que le manager pouvait avoir une influence sur les motivations de ses collaborateurs. De plus, nous avons aussi pu constater que l'engagement au travail et la motivation étaient étroitement liés par une relation de cause à effet. En définitive, ce qui conduirait les individus à s'engager seraient leurs motivations. Aussi, nous avons remarqué que les managers devaient être attentifs aux limites de la motivation, on pense notamment à la sur-motivation ou encore à son rapport à la performance économique. Au terme de ces recherches, nous supposons alors qu'il est important pour le manager de proximité d'envisager les dynamiques de motivation dans ses méthodes de management s'il souhaite développer l'engagement de ses collaborateurs.

Une fois ce cadre théorique élaboré autour de notre problématique et de nos trois hypothèses, nous allons vous présenter dans une troisième partie notre terrain d'application ainsi que la méthodologie à établir en vue d'infirmer ou confirmer ces hypothèses sur le terrain et, par voie de conséquence, répondre à notre problématique.

PARTIE III. Présentation
de la méthodologie
et du terrain d'application

Introduction

AU cours de la partie précédente, nous nous sommes attachés à proposer un cadre théorique autour des trois hypothèses émises à la suite de la définition de notre problématique. Ces premières recherches sur notre problématique nous ont permis de révéler quelques premiers éléments de réponse.

Néanmoins, notre travail et nos différentes recherches sur les hypothèses précédemment émises ne constituent qu'une approche théorique de notre sujet et de notre problématique. Nos nombreux questionnements étant appliqués au secteur de l'hôtellerie-restauration, il conviendrait dans un second temps d'étudier nos hypothèses sur le terrain afin de vérifier leur véracité. Cela même, en vue de répondre à notre problématique. Nous devons en effet pouvoir savoir si nos premiers éléments de réponses sur nos hypothèses correspondent ou pourraient correspondre à la réalité du terrain.

Cette troisième et dernière partie du mémoire de Master 1 constitue donc une phase transitoire fondamentale pour la suite du mémoire qui se déroulera en Master 2. En effet, cette partie nous permettra de proposer et de comprendre la méthodologie et le terrain d'application sur lequel nous baseront notre mémoire de Master 2.

Chapitre 1 - Méthodologie et perspectives

Ce chapitre nous permettra tout d'abord de rappeler la démarche méthodologique adoptée en Master 1.

Aussi, nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie qui conduira notre travail sur le terrain et qui nous permettra, d'infirmier ou de confirmer nos hypothèses et de répondre à notre problématique au terme du mémoire de Master 2. Dans cette optique, nous préciserons les méthodes choisies et les outils à mettre en place et à adopter. La méthodologie que nous allons établir et le terrain d'application que nous proposerons par la suite (*cf. p.103*) doivent bien évidemment être appréhendés conjointement.

Enfin, nous proposerons d'annoncer les différentes perspectives du mémoire de Master 2 afin de mieux envisager la suite de notre travail.

1. Démarche adoptée en Master 1

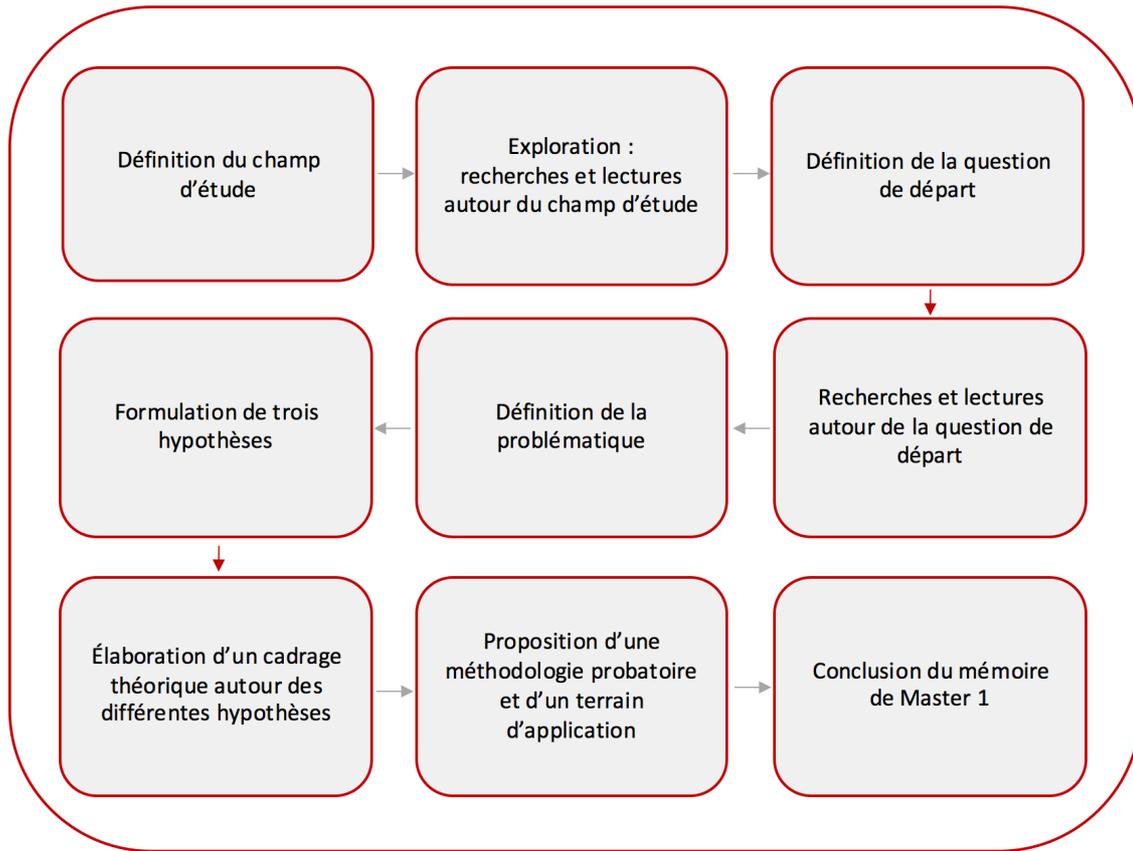
Dans le cadre de l'exercice de recherche de Master 1, nous avons dû travailler avec méthode, en prenant pleinement conscience des contraintes de temps qui nous étaient imposées.

Aussi, nous avons élaboré ce mémoire par le biais de différentes étapes, cela même répondant à une méthodologie bien précise. Nous souhaitons donc dans un premier temps rappeler les différentes étapes de la construction de ce mémoire. Puis, nous vous proposerons de revenir sur un outil indispensable à un tel projet, le diagramme de Gantt.

1.1. Récapitulatif de la démarche

Comme nous venons de le préciser, la construction du mémoire de Master 1 est le fruit d'une démarche méthodologique, comprenant différentes étapes, que nous pouvons définir comme suit :

Figure 5 : Schéma récapitulatif de la démarche de Master 1



1.2. Le rétro-planning

La construction de ce mémoire a également nécessité la fixation d'objectifs dans le temps. Pour cela, nous avons élaboré en début d'année un diagramme de Gantt. Le diagramme de Gantt ou rétro-planning est un outil essentiel pour maîtriser et mener à bien, du début à la fin, le déroulement d'un projet tel que celui-ci. En effet, en permettant de visualiser le projet à la manière d'un échancier, il est un outil essentiel pour gérer les contraintes de temps.

Dans le cadre de l'élaboration du diagramme de Gantt nous nous sommes attachés à :

- fixer les dates de début et de fin du projet ;
- définir les différentes tâches et étapes du mémoire nécessaires à sa réalisation ;
- fixer les dates de début et de fin de chaque tâches/étapes.

Figure 6 : Diagramme de Gantt Master 1

ETAPES	ANNÉE DE MASTER 1															
	Année 2017						Année 2018									
	3-oct		13-nov		14-déc	22-déc - 06-jan	Début-jan	Mi-jan	Début-fev	Mi-fev	Début-mars	Mi-mars	Début-avr	03-avr	6-13 avr	16-avr
1er cours de méthodologie de recherche appliqué au mémoire	■															
Choix du thème et de la question de départ		■														
Recherches et premières lectures autour de la question de départ		■														
Attribution du maître de mémoire			■													
Présentation du sujet au maître de mémoire, discussions et ajustements				■												
Revue de littérature et réflexion autour d'une problématique				■												
Rendu de la fiche intermédiaire + fiche de dépôt sujet de mémoire					■											
Suite des lectures - Parties 1 et 2						■										
Rédaction de la partie 1							■									
Rencontre avec le maître de mémoire pour faire un point sur l'avancée du travail								■								
Suite des lectures - Partie 2								■								
Rédaction de la partie 2									■							
Élaboration et proposition de la méthodologie										■						
Rédaction de la partie 3											■					
Derniers ajustement avec le maître de mémoire												■				
Rédaction introduction, conclusion, bibliographie et derniers éléments de mise en page													■			
Remise du mémoire au format papier et pdf														■		
Soutenance du mémoire															■	
Stage entreprise M1																■

2. Méthodologie envisagée

La méthodologie envisagée en Master 1 est une chose, celle destinée à notre étude terrain de Master 2 en est une autre. En effet, il conviendra au cours du mémoire de Master 2 d'étudier nos hypothèses sur le terrain afin de les confirmer ou de les infirmer, cela même dans l'intention de répondre à notre problématique

Il s'agira donc désormais de nous attarder à proposer une méthodologie probatoire mettant en œuvre le modèle d'analyse de notre problématique sur le terrain d'application que nous définirons par la suite. La méthodologie que nous allons établir et le terrain d'application que nous proposerons par la suite (*cf. p.103*) doivent être appréhendés conjointement.

2.1. Les méthodes

2.1.1. Les différents types d'études

Lorsque l'on décide de mener une étude sur le terrain, différentes possibilités peuvent être envisagées. Le chercheur peut donc réaliser des études quantitatives et/ou des études qualitatives.

L'étude quantitative, elle, consiste en l'étude d'opinions, de comportements ou attentes par le biais de sondages qui se reposent sur des questionnaires. Ici, l'objectif est d'obtenir des données chiffrées pouvant être représentatives de la population étudiée.

L'étude qualitative quant à elle, permet de produire une analyse de « [...] *données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes.* »⁴⁷. Ici, le chercheur souhaite connaître les déterminants d'un comportement, d'une attitude, d'une opinion d'un individu face à une réalité. Les objectifs de ce type d'étude peuvent être nombreux⁴⁸ : détecter des besoins ; faire un choix, prendre une décision ; améliorer et enrichir un fonctionnement, des

⁴⁷ Carede. *Recherche qualitative : définition, but et méthodes* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y7y5nv4g>. (Consulté le 04-03-18).

⁴⁸ *Ibid.*

performances ; cerner et comprendre un phénomène ; tester et vérifier des hypothèses scientifiques ; etc.

Finalement, elle ne traite pas de données quantifiables, mais permet de récolter des données qualitatives afin de mettre en avant, de comprendre et de décrire des faits, des comportements et des attitudes les plus proches possible de la réalité.

Dans notre cas, nous privilégierons donc l'étude qualitative. En effet, nous cherchons à comprendre comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration. L'étude qualitative semble donc plus adaptée pour nous permettre de mettre en avant les éléments déterminants et conditionnant une telle relation.

Cependant l'étude qualitative peut être appréhendée au travers de différentes méthodes. Nous allons donc les présenter et retenir celle nous paraissant la plus adéquate.

2.1.2. La méthode qualitative

L'étude qualitative peut en effet être abordée par le biais de différentes techniques et méthodes. Les principales techniques d'investigation sont les suivantes⁴⁹ :

- L'observation : cette technique consiste à observer et analyser les comportements des individus en situation réelle.
- Les focus groupes (ou réunion de groupes) : dans ce cas, l'enquête est menée auprès d'un groupe d'une dizaine d'individus maximum. Les personnes s'expriment librement sur un sujet préalablement déterminé. Le rôle de l'enquêteur consiste à observer et relancer la discussion si nécessaire.
- Les entretiens individuels :
 - Libres : ici, l'individu s'exprime librement sur un thème préalablement déterminé et cela sur une durée relativement longue. Bien que

⁴⁹ Pichon Paul-Emmanuel. *Marketing*. Cours de LP-HR, ISTHIA, Université Toulouse - Jean Jaurès, 2016.

l'enquêteur se contente uniquement d'observer et de relancer, ces entretiens requièrent une réelle expérience pratique.

- Semi-directifs : l'enquêteur dispose d'un guide d'entretien prévoyant différents thèmes, sous-thèmes et questions à aborder.
- Directifs : ces entretiens sont guidés par une suite de questions auxquelles l'enquêté doit répondre. L'enquêteur se contente de lire les questions tel un questionnaire.

Dans le cadre de notre étude de terrain nous choisissons de traiter notre problématique et nos différentes hypothèses par le biais de l'entretien individuel semi-directif. Cela nous permettra d'orienter notre entretien et les discours vers notre thème et nos hypothèses mais cela aura l'avantage de laisser une plus grande liberté à l'enquêté dans ses réponses, du fait que l'entretien ne soit pas intégralement conduit par une suite de questions.

Les différents entretiens semi-directifs que nous mènerons nous permettront de recueillir le discours, le vécu – la perception de la réalité – et la vérité de la personne interviewée.⁵⁰

2.2. Les outils

Le choix de l'entretien semi-directif pour réaliser notre étude terrain nécessite l'élaboration et l'utilisation de divers outils. Nous allons désormais les présenter.

2.2.1. La grille d'entretien

Comme nous avons pu l'évoquer précédemment la conduite d'un entretien individuel semi-directif nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien. Ce document peut aussi être connu sous le nom de grille d'entretien. Celui-ci récapitule l'ensemble des thèmes – et/ou hypothèses – qui devront être traités au cours de l'entretien. Aussi, celui-ci se compose de diverses questions et relances dans le cas où

⁵⁰ Oliveira Diana. *Méthodologie d'entretien : de sa conception à son analyse*. Cours Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse - Jean Jaurès, 2018.

l'interviewé ne répondrait pas par lui-même ou dans l'objectif de relancer la discussion.

Le guide d'entretien doit permettre de structurer l'entretien, de le rendre fluide et de ne passer à côté d'aucun thème et d'aucun questionnement. Il est alors pour l'enquêteur un « support de rappel », un outil sécurisant et rassurant mais ne doit en aucun cas devenir un questionnaire au risque de transformer l'entretien semi-directif en entretien directif.

Comme nous le verrons un peu plus loin (*cf.* p.103), nous choisissons dans le cadre de notre étude terrain de nous entretenir avec deux types d'acteurs :

- des managers de proximité évoluant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ;
- des salariés sous la supervision d'un manager de proximité et évoluant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Pour cela nous avons élaboré une grille d'entretien pour chaque type d'acteur. Celles-ci proposent de traiter trois thèmes majeurs, correspondant à nos trois hypothèses. Pour chaque hypothèse, nous avons donc élaboré diverses sous-hypothèses, questions et éventuelles relances. Afin de mieux percevoir le contenu de nos guides, nous proposons de présenter ici, celui destiné aux salariés sous la supervision d'un manager de proximité (la grille d'entretien des managers de proximité étant en annexe, *cf.* Annexe E, p.125). Cette grille d'entretien s'établit donc comme suit :

Tableau 10 : Grille d'entretien des salariés de l'hôtellerie-restauration sous la supervision d'un manager de proximité

PHASE INTRODUCTIVE			
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation mutuelle • Présentation du projet et de la problématique • Présentation du cadre légale, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation et rôle au sein de l'entreprise • Pouvez-vous me présenter brièvement la structure dans laquelle vous évoluez, votre travail ainsi que la relation que vous entretenez avec votre manager de proximité ? 			
HYPOTHÈSES	SOUS-HYPOTHÈSES	QUESTIONS	RELANCES
<p><i>Hypothèse n°1</i></p> <p><i>Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.</i></p>	<p>De par sa proximité avec ses collaborateurs, le manager de proximité est la personne la mieux placée pour développer l'engagement au travail.</p> <p>L'engagement du manager de proximité dans son travail et pour son entreprise conditionne l'engagement de ses collaborateurs.</p>	Comment définissez-vous l'engagement au travail ? Pensez-vous qu'il y ait un manque d'engagement au travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ?	Si oui, quelles en sont les causes selon vous ?
		Vous sentez-vous engagé au travail ? Pour votre entreprise ? Pourquoi ?	Qu'elles sont les éléments pouvant déterminer votre engagement au travail ? Concrètement par quoi cela se traduit-il au travail ?
		Vous identifiez-vous à votre entreprise ? Êtes-vous attaché à votre entreprise ?	Comment l'expliquez vous ? Partagez-vous ses valeurs, ses objectifs, ses buts ? Comment l'expliquez vous ?
		Faites-vous un lien systématique entre l'engagement au travail, le bien-être et la performance ?	Pourquoi ? D'une manière générale ? Dans votre cas plus spécifiquement ?
		Le manager de proximité a-t-il selon vous un rôle à jouer dans l'engagement de ses collaborateurs ?	Pourquoi ? Comment peut-il y parvenir selon vous ?

	L'engagement, le bien-être au travail et la performance sont étroitement liés.		Pensez-vous que son propre engagement ait une influence sur celui de ses collaborateurs ?
		D'après vous, d'autres acteurs de l'entreprise auraient-ils un rôle tout aussi important dans l'engagement ?	Pouvez-vous me dire lesquels ? Pourquoi pensez-vous spécifiquement à eux ?
<p>Hypothèse n°2</p> <p><i>Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.</i></p>	<p>La reconnaissance au travail est essentielle dans l'engagement des collaborateurs.</p> <p>Pour les salariés la reconnaissance du manager de proximité est fondamentale.</p>	Comment définissez-vous la reconnaissance au travail ? En quoi consiste-t-elle ?	
		Est-ce une notion importante pour vous ?	Si oui, pourquoi ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?
		Êtes-vous exposé à une quelconque forme de reconnaissance dans votre entreprise ?	Reconnait-on vos pratiques et attitudes au travail, votre façon de travailler ? Votre investissement et vos efforts ? Vos résultats, la réalisation d'objectifs ou de missions ?
		Cela a-t-il un effet positif sur votre engagement au travail ? Sur votre bien-être ? Et par voie de conséquence, sur vos performances, votre efficacité ?	Si oui, dans quelle mesure ? Si non, quelles en sont les conséquences pour vous ?
		Votre manager de proximité fait-il preuve de reconnaissance envers vous et votre équipe ? Êtes-vous satisfait de ces preuves de reconnaissances ?	Si oui, comment ? Qu'apportent-elles ?
		Pouvez-vous me préciser si d'autres personnes témoignent de reconnaissance à votre égard ?	Si oui, dans quelle cadre ces personnes vous manifestent elles leur reconnaissance ? Considérez-vous la reconnaissance de ces personnes aussi importante que celle de votre manager direct ?

<p>Hypothèse n°3</p> <p><i>Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.</i></p>	<p>Pouvez me parler de ce qui vous motive dans votre travail ?</p>	<p>Êtes-vous motivé à travailler pour répondre à des besoins spécifiques ? Est-ce dans le contenu même de votre travail que vous trouvez votre motivation (missions intéressantes, autonomie, responsabilité, etc.) ?</p>
	<p>Pensez-vous que votre manager de proximité mette en place des outils pour vous motiver ? Dans quelle mesure cela permet-il de vous motiver ?</p>	<p>Si oui, comment ? Motivation par les objectifs ? par la récompense (pécuniaire, informelle...) ? Si non, selon vous, comment votre manager de proximité pourrait-il influencer/développer votre motivation au travail ? Avez-vous des exemples concrets ?</p>
	<p>Faites-vous un lien systématique entre votre motivation et vos performances, votre efficacité ?</p>	<p>Comment expliquez-vous cela ?</p>
	<p>Diriez-vous que votre motivation au travail/les méthodes de motivation développées par votre manager vous poussent à vous engager envers l'entreprise ? Envers votre manager de proximité ?</p>	<p>Si oui, en quel sens ? Si non, qu'est ce qui pourrait influencer votre motivation à vous engager pour l'entreprise ?</p>
<p>PHASE DE CONCLUSION</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Auriez-vous autre chose à ajouter en relation avec mes précédentes questions ? Quelque chose que nous n'aurions pas abordé ? • Remerciements 		

2.2.2. Déroulement de l'entretien

La conduite de l'entretien constitue une étape cruciale de l'étude de terrain. Il s'agira en effet lors de cette étape de se munir des outils nécessaires au bon déroulement de l'entretien et de choisir le lieu de rencontre le plus adéquat. Aussi, certains principes fondamentaux de l'entretien individuel semi-directif doivent être connus et maîtrisés.

Tout d'abord, il s'agira dans un premier temps de se munir des outils indispensables à la conduite de l'entretien tels qu'un enregistreur vocal (téléphone ou dictaphone par exemple), la grille d'entretien et un stylo dans le cas d'une éventuelle prise de notes. Aussi, le lieu de rencontre est en effet d'une importance capitale car il conditionne le bon déroulement de l'entretien ainsi que la fiabilité des données recueillies. Celui-ci se doit d'être neutre et le moins bruyant possible.

Vient ensuite l'entretien en tant que tel. Attardons-nous tout d'abord sur la phase de premier contact. Celle-ci détermine également le bon déroulement de l'entretien⁵¹. Cette phase doit permettre de mettre l'interviewé en confiance. Pour cela, l'enquêteur doit créer une situation d'égal à égal en adaptant sa tenue vestimentaire, son langage verbale, para-verbale et non-verbale à la personne interviewée. Lors de la phase d'introduction de l'entretien, l'enquêteur se présente, rappelle l'objet de l'étude et propose à la personne interviewée de se présenter. Il se doit également d'indiquer que l'ensemble des informations recueillies seront anonymes.

Une fois cette phase passée l'enquêteur doit s'attacher à respecter certains principes fondamentaux de l'entretien individuel semi-directif tels que⁵² :

- connaître le guide pour pouvoir s'en détacher et éviter l'interrogatoire ainsi que pour être en capacité de revenir rapidement dessus ;
- être attentif pour pouvoir éventuellement relancer ou faire reformuler ;

⁵¹ Oliveira Diana. *Méthodologie d'entretien : de sa conception à son analyse*. Cours Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse - Jean Jaurès, 2018.

⁵² *Ibid.*

- accorder de l'importance aux relances pour récolter davantage de précisions ;
- faire preuve de neutralité de manière à ne pas influencer le discours ;
- respecter les silences, qui peuvent parfois être significatifs et suggérer la réflexion de la personne interviewée ;
- avoir de l'empathie ;
- savoir recentrer l'interviewé avec finesse.

Nous l'avons compris, la bonne conduite d'un entretien est conditionnée par de nombreux facteurs. Il s'agira pour l'enquêteur de les maîtriser. Cependant la conduite de l'entretien ne constitue pas à elle seule une fin en soi puisqu'il s'agira par la suite de traiter et d'analyser ces entretiens.

2.2.3. Plan de traitement

La phase de traitement des entretiens est également une étape essentielle de l'étude terrain. Elle permettra de dégager les idées principales, nous permettant de vérifier la véracité de nos hypothèses.

Une fois les retranscriptions faites, il s'agira de traiter et d'analyser chacun des entretiens. Pour cela, l'élaboration de plans de traitement est fondamentale. Nous proposons d'étudier et d'extraire les informations de nos différents entretiens au travers de deux types de plans de traitement :

- Les plans de traitement propre à chaque entretien, dans lesquels nous analyserons les entretiens individuellement (cf. Annexe F, p.128).
- Les plans de traitement récapitulant l'ensemble des entretiens – par catégorie d'acteurs enquêtés – et qui nous permettrons de confronter l'ensemble des données collectées (cf. Annexe G, p.128).

La méthodologie envisagée dans le cadre de notre étude de terrain étant déterminée, il serait intéressant de considérer et d'aborder les différentes perspectives de Master 2.

3. Perspectives de Master 2

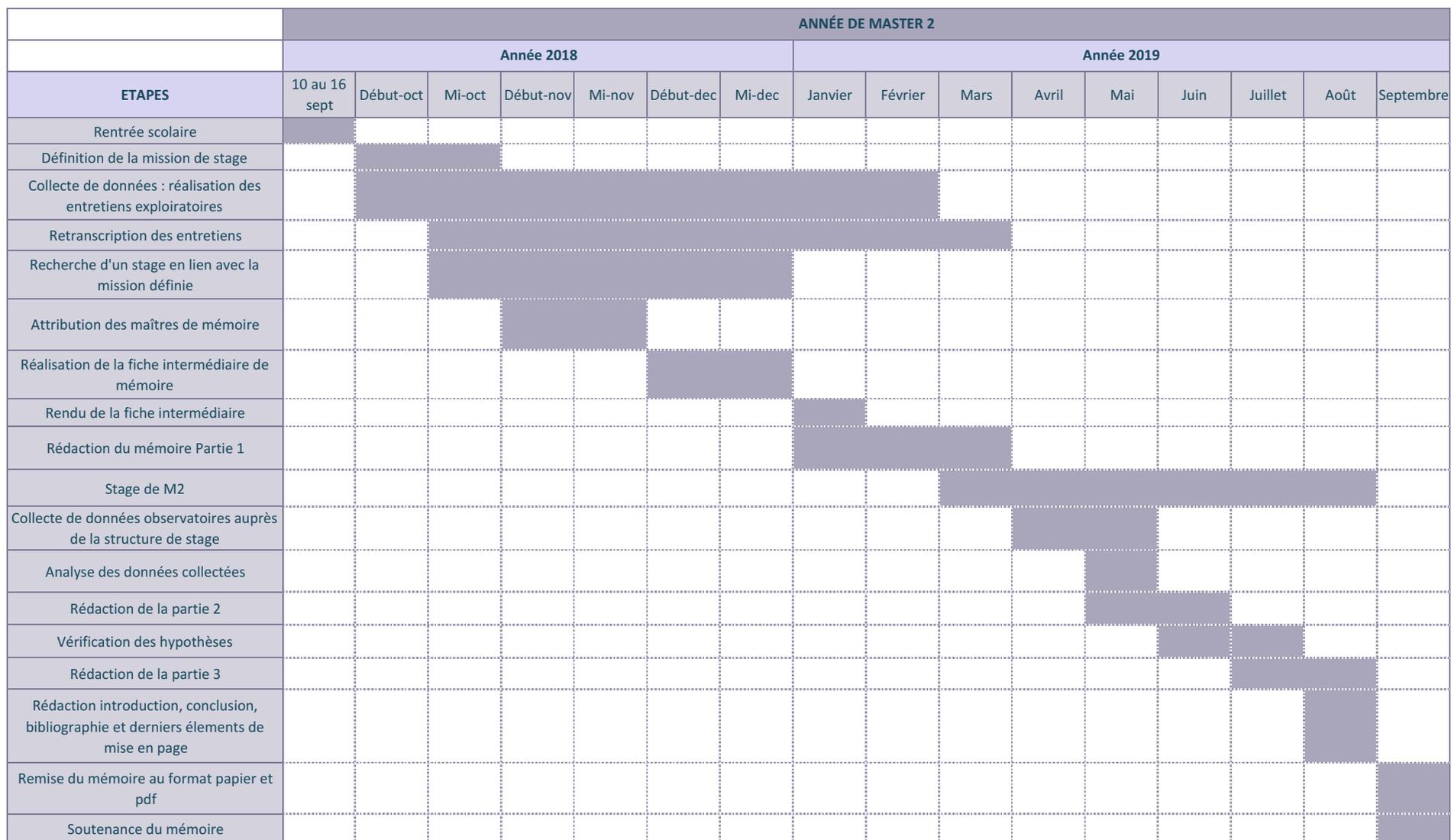
De la même manière que nous avons créé notre rétro-planning pour la réalisation du mémoire de Master 1, nous proposons ici d'en réaliser un nouveau pour mieux visualiser le projet de Master 2 dans le temps.

Celui-ci nous permettra effectivement de fixer les différents objectifs et tâches à accomplir et de mieux visualiser la suite du projet. Ainsi, les étapes fondamentales du mémoire de Master 2 consisteront à :

- définir une mission de stage en relation avec notre travail de recherche ;
- collecter les données sur le terrain en réalisant l'ensemble des entretiens ;
- rechercher un stage en lien avec la mission définie auparavant ;
- collecter des données observatoires sur le lieu de stage ;
- traiter et analyser l'ensemble des données collectées ;
- rédiger le mémoire de Master 2.

Au vu de ces différentes étapes nous proposons d'établir notre rétro-planning de deuxième année comme suit :

Figure 7 : Diagramme de Gantt Master 2



Ainsi, lors de ce chapitre, nous avons dans un premier temps rappelé la démarche méthodologique qui nous a permis de mener à bien cet exercice de recherche de Master 1.

Dans un second temps, nous nous sommes attachés à présenter la méthodologie envisagée quant à la conduite de notre étude de terrain de Master 2. Une fois avoir présenté les différents types d'études envisageables, nous avons fait le choix de réaliser notre étude par le biais de l'étude qualitative et plus précisément au travers d'entretiens individuels semi-directifs.

Une fois ces choix faits, nous avons dû élaborer les outils nécessaires à la bonne conduite de ces entretiens tels que les grilles d'entretiens et les différents plans de traitement. Aussi, nous avons vu que le bon déroulement de ce type d'enquête était régi par le respect d'un certain nombre de principes fondamentaux.

Enfin, en vue de mieux visualiser le projet de Master 2 ainsi que les différentes étapes qui le caractériseront, nous avons décidé de réaliser un diagramme de Gantt. Celui-ci nous permettra de mieux appréhender la suite du projet.

Maintenant que nous avons proposé la méthodologie appliquée à notre étude de terrain, il s'agira désormais de mieux définir notre terrain d'application. Nous rappelons une nouvelle fois que ces deux chapitres doivent être appréhendés conjointement.

Chapitre 2 - Terrain d'application

Une fois la méthodologie présentée, il s'agira dans un second temps de préciser le terrain d'application sur lequel nous évoluerons au cours du mémoire de Master 2. Dans ce chapitre, notre principal objectif sera donc de définir le terrain sur lequel nous allons chercher à confirmer et infirmer nos hypothèses.

Afin de mieux comprendre le terrain d'application choisi nous procéderons dans un premier temps à un bref rappel du champ d'étude. Ensuite, nous proposerons de présenter notre terrain d'application en précisant notre population mère et en définissant l'échantillon. Enfin, nous traiterons des limites de notre démarche.

1. Rappel du champ d'étude

L'objectif fondamental de ce mémoire est de tenter de comprendre et d'appréhender l'importance du manager de proximité en hôtellerie-restauration. Comme nous l'avons vu, sa position stratégique dans l'entreprise lui permet d'être un acteur au cœur du terrain et au plus proche de ses collaborateurs.

Aussi, comme nous avons pu l'évoquer, le manager de proximité constitue un maillon de la chaîne hiérarchique très largement représenté dans les organigrammes du secteur de l'hôtellerie-restauration. En effet, le plus souvent chaque service est supervisé par un manager de proximité. On pense alors aussi bien aux chefs de cuisine, sous-chefs, maitres d'hôtel, ou encore aux chefs sommeliers dans les unités de restauration qu'aux gouvernantes, chefs de réception, responsables hébergement ou bien responsables commerciales, etc. dans les établissements hôteliers.

Au cours de ce mémoire, nous avons pu constater que le marché du travail doit actuellement faire face à de nombreuses problématiques et à une multitude d'enjeux. Le secteur de l'hôtellerie-restauration n'est alors pas épargné. L'accentuation du *turn-over*, l'absentéisme, les risques psychosociaux, la quête du bien-être au travail, le manque de reconnaissance, le management des générations, etc. sont autant de problématiques et d'enjeux auxquels le secteur doit faire face.

Notre problématique s'est alors tout naturellement tournée vers la question de l'importance du manager de proximité :

Comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration ?

Nous avons par la suite émis trois hypothèses en vue de répondre à cette problématique :

- **Hypothèse n°1** : Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.
- **Hypothèse n°2** : Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.
- **Hypothèse n°3** : Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.

Une fois ce rapide rappel réalisé sur les fondements mêmes de notre recherche, il conviendra donc de préciser et de justifier le choix de notre terrain d'application.

2. Choix du terrain d'application

2.1. Population mère

Dans l'objectif de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises, il serait notamment intéressant et nécessaire de nous confronter à la réalité du terrain en faisant appel aux ressentis de professionnels du secteur, affectés à différents degrés par la problématique posée. Alors, dans le cadre d'une étude terrain, il est essentiel de déterminer la population mère. Cette population correspond en définitive à « [...] la

population sur laquelle porte l'étude et au sein de laquelle est prélevé l'échantillon. »⁵³

Au vu de notre problématique et des différentes hypothèses émises, nous faisons volontairement le choix de cibler à la fois l'hôtellerie et la restauration. Aussi, nous ne souhaitons pas, dans cette étude de terrain, nous concentrer sur une catégorie d'hôtel en particulier ou un type de restaurant précis.

Cela mérite néanmoins quelques justifications. Nous ambitionnons en effet de mener nos recherches aussi bien auprès des acteurs du secteur de l'hôtellerie que par le biais de professionnels de la restauration. Cela même, dans l'objectif de mettre en évidence les ressentis de chacun, chacune à propos d'une science qui leur est commune, le management. De plus, comme nous venons de le préciser, notre problématique s'axe tout particulièrement autour du manager de proximité, un acteur qui, comme nous l'avons vu, est omniprésent au sein du secteur de l'hôtellerie-restauration tout entier.

Ici, nous ne caractérisons pas le manager de proximité par la singularité de ses tâches du quotidien mais comme le manager d'une équipe, comme le superviseur direct de ses collaborateurs, le n+1 dans le jargon *corporate*. Cela nous permet alors avant tout de le considérer comme étant un manager de proximité et non pas comme appartenant à telle ou telle branche du secteur de l'hôtellerie-restauration.

Aussi, nous évoquons dans notre problématique le terme de « collaborateur ». Autrement dit, l'ensemble du personnel sous la supervision du manager de proximité. En effet, l'objet même de l'étude portera sur la relation entre manager de proximité et subordonnés ainsi que ses effets. Pour cela, et encore une fois dans l'objectif de justifier le choix de la population qui fera l'objet de l'étude, nous souhaitons intégrer à notre population mère aussi bien le personnel supervisé par un manager de proximité en hôtellerie – tels que les réceptionnistes, femmes de chambre, équipiers service petit-déjeuner, etc. – que le personnel de restauration – tels que les commis de salle, chefs de rang, barmen, commis de cuisine, etc.

⁵³ Définitions Marketing. *Définition : Population mère* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yb2gq8g8>. (Consulté le 02-03-18).

Ainsi, notre population mère se composera d'une part des managers de proximité du secteur et d'autre part de leurs subordonnés. De cette manière, cela nous permettra de nous approcher au mieux de la réalité en confrontant les ressentis du manager de proximité et de ses collaborateurs à l'égard de nos différentes hypothèses.

Bien que notre population mère semble être conséquente, nous allons dès à présent proposer de définir un échantillon, afin d'envisager les différentes enquêtes que nous réaliserons dans le cadre de notre étude de terrain.

2.2. Définition de l'échantillon

Une fois la population mère délimitée, il s'agira de définir notre échantillon. L'échantillon correspond à « [...] *un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête.* »⁵⁴. Il est en effet souvent difficile, voire impossible d'interroger l'ensemble d'une population de base, d'autant plus lorsque l'on privilégie l'enquête qualitative et que la population mère étudiée est aussi large que la nôtre.

Pour cela, nous nous attacherons à proposer l'échantillon le plus représentatif possible de notre population mère. Notons également, que le temps imparti et les moyens à disposition lors cette étude terrain ne permettent pas de réaliser une enquête des plus poussées. Néanmoins, nous souhaitons proposer un échantillon pertinent et cohérent de sorte à pouvoir répondre au mieux à nos hypothèses et, dans une acceptation plus large, à notre problématique.

Comme nous l'avons laissé supposer, nous nous intéressons à la relation entre manager de proximité et subordonnés ainsi qu'à ses effets dans le secteur de l'hôtellerie-restauration tout entier. Pour cela, nous réaliserons notre étude terrain auprès de managers de proximité et de différents salariés sous la responsabilité d'un manager de proximité. C'est la nature même de cette relation entre supérieurs et subordonnés de terrain qui conditionnera l'élaboration de notre échantillon. En ce sens, nous ne tenons pas en compte dans l'élaboration de notre échantillon les

⁵⁴ Définitions Marketing. *Définition : Échantillon étude / enquête* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yao8euv2>. (Consulté le 02-03-18).

caractéristiques propres à la structure du dit « enquêté » telles que : l'appartenance à une chaîne ou le développement en tant qu'indépendant, la taille de la structure, le nombre d'étoiles, le concept de restauration, la gamme, la zone géographique d'implantation, etc.

En partant sur une base de 12 entretiens individuels semi-directifs, ce qui nous semble raisonnablement envisageable et acceptable dans le cadre de de l'étude qualitative, nous proposons donc l'échantillon suivant :

Tableau 11 : Échantillon à étudier

TYPES D'ACTEURS	SECTEURS D'ACTIVITÉ		TOTAL
	Hôtellerie	Restauration	
Managers de proximité	3	3	6
Salariés sous la supervision d'un manager de proximité	3	3	6
TOTAL	6	6	12

Ainsi, l'objectif fixé est de pouvoir s'entretenir avec :

- 3 managers de proximité évoluant dans le secteur de l'hôtellerie ;
- 3 managers de proximité évoluant dans le secteur de la restauration ;
- 3 salariés évoluant dans le secteur de l'hôtellerie sous la supervision d'un manager de proximité ;
- 3 salariés évoluant dans le secteur de la restauration sous la supervision d'un manager de proximité.

Aussi, bien que notre population mère soit définie, il serait donc tout à fait judicieux de réaliser un entretien auprès de responsables ressources humaines, de dirigeants

d'unités hôtelières et/ou de restauration ou encore auprès de psychologues du travail. Cela pourrait nous permettre d'obtenir des avis extérieurs sur le sujet et d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Nous n'écarterons donc pas cette éventualité lors de notre étude et adapterons nos outils méthodologiques de terrain en conséquence.

Après avoir défini notre population mère ainsi que l'échantillon à étudier, il semblerait essentiel de présenter les limites de ce travail.

3. Limites

Définir un échantillon n'est pas tâche facile. Notons ainsi l'existence de certaines limites à la démarche d'échantillonnage et plus précisément à notre démarche.

Tout d'abord, il est essentiel de soulever l'importance de la représentativité de l'échantillon. En effet, un échantillon « [...] est dit représentatif lorsqu'il possède les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier (population mère). »⁵⁵. Néanmoins, dans notre cas, nous privilégierons l'étude qualitative. Contrairement aux études quantitatives, la recherche qualitative, elle, ne porte que sur de faible échantillon du fait de l'étendue du travail d'analyse. Par ailleurs, notre population mère étant relativement large, nous pouvons de ce fait remettre en question la représentativité de notre échantillon. Il est vrai, comme nous avons pu le voir, de nombreux postes peuvent être à même de répondre à la fonction de manager de proximité en hôtellerie-restauration. Nos douze entretiens ne nous permettront donc pas d'envisager notre problématique au travers de chaque type de manager de proximité existant dans le secteur. Nous devons donc prendre en considération cette limite lors de l'extrapolation des résultats.

Aussi, le temps imparti et les moyens à disposition lors de cette étude terrain étant limités, cela ne nous permet pas d'envisager un échantillon plus important. La population mère étant très large, l'échantillon quant à lui pourrait paraître dérisoire. La généralisation des résultats devra donc être relativisée dans le sens où nous nous

⁵⁵ Définitions Marketing. *Définition : Échantillon représentatif* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9ujwvvy>. (Consulté le 02-03-18).

contentons de douze entretiens. De même, il sera important de prendre en compte une marge d'erreur entre les données appréciées et la réalité.

Aussi, dans la définition même de notre population mère, nous avons volontairement pris la décision de cibler très large en choisissant de traiter du secteur de l'hôtellerie-restauration tout entier. Cela même, dans l'objectif de mettre en évidence les ressentis de chacun, chacune à propos d'une science qui leur est commune, le management. Ce choix est assumé et a été justifié, néanmoins celui-ci pourrait présenter ses limites si l'on considère que le manager de proximité, ses méthodes de management ainsi que son influence sur ses collaborateurs doivent être appréhendés en parallèle d'une analyse du secteur et de la structure dans laquelle il évolue.



Ainsi, en rappelant les fondements et les principaux objectifs de notre mémoire nous avons pu justifier et mieux comprendre la composition de notre population mère. Par conséquent, nous avons pu établir que celle-ci était composée d'une part, des managers de proximité du secteur de l'hôtellerie-restauration tout-entier et d'autre part de leurs subordonnés.

Par la suite, nous avons élaboré notre échantillon qui, lui, est composé de six managers de proximité et de six salariés évoluant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration sous la supervision d'un manager de proximité. Cependant, nous n'écartons pas l'idée de pouvoir également mener notre étude auprès de responsables ressources humaines, de dirigeants d'unités hôtelières et/ou de restauration ou encore auprès de psychologues du travail.

Enfin, nous avons aussi pu noter certaines limites à notre démarche, nous supposant d'être vigilant quant à la généralisation des « résultats » que nous obtiendrons.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette partie, nous nous sommes tout d'abord attachés à mettre en œuvre une méthodologie nous permettant de mener à bien notre étude sur notre terrain d'application. Nous avons alors fait le choix d'appréhender cette étude au travers de l'enquête qualitative. Du fait qu'elle permette de comprendre et de décrire des faits, des comportements, des attitudes ainsi que leurs déterminants, celle-ci nous est apparue comme étant la plus adaptée pour vérifier nos hypothèses.

Parmi les différents types d'études existants, nous avons décidé de conduire notre enquête au travers de l'entretien individuel semi-directif. Cette technique d'investigation nous permettra d'orienter les discours des personnes interviewées vers les thèmes que nous souhaitons traiter, tout en laissant une certaine liberté à l'enquêté. Il ne s'agit pas ici d'un interrogatoire constitué d'une suite de questions mais bel et bien d'un échange visant à révéler la réalité de l'enquêté, la réalité du terrain.

Par ailleurs, la conduite d'un tel type d'entretien a nécessité l'élaboration de divers outils tels que les grilles d'entretien et les plans de traitement. Aussi, nous avons vu que le bon déroulement d'un entretien découlait du respect et de la maîtrise de certains principes fondamentaux par l'enquêteur.

Enfin, en vue de mieux appréhender la suite du projet, en Master 2, nous avons imaginé un rétro-planning, récapitulant l'ensemble des tâches et étapes en prévisions.

Dans un second temps, nous nous sommes attachés à définir le terrain d'application faisant l'objet de l'étude. Pour cela, nous avons tout d'abord défini notre population mère, puis avons précisé notre échantillon. Somme toute, nous réaliserons nos divers entretiens individuels semi-directifs auprès de six managers de proximité et de six salariés sous la supervision d'un manager de proximité, appartenant au secteur de l'hôtellerie-restauration. Toutefois, au terme de la définition de notre terrain d'application nous avons pu entrevoir certaines limites supposant d'être vigilant quant à l'extrapolation et la généralisation des données que nous récolterons.

Finalement, cette troisième et dernière partie du mémoire de Master 1 constitue donc une phase transitoire essentielle au bon déroulement du mémoire de Master 2.

CONCLUSION GÉNÉRALE

DANS ce mémoire, nous nous sommes tout d'abord aperçus de la complexité de la notion de management. La particularité du management à traiter de l'humain en parallèle d'une vision économiquement profitable pour l'organisation dans laquelle il s'inscrit font de ce concept une science en perpétuelle évolution.

Comme nous l'avons vu le management se doit de fédérer et de susciter l'engagement de tous vers un objectif commun, celui de l'entreprise. L'Homme constitue ainsi l'élément essentiel autour duquel gravite et doit graviter un ensemble de méthodes, de manières de conduire, diriger, structurer et développer le capital humain ainsi que l'organisation dans laquelle il évolue. Néanmoins, comme nous l'avons vu, le marché du travail se voit faire face à une pluralité de problématiques, de maux et d'enjeux. Partant de ce postulat, nous avons pu constater que le secteur de l'hôtellerie-restauration, au-delà de contraintes qui lui sont propres, n'était pas épargné. Risques psychosociaux, importance du bien-être au travail, *turn-over* et management des générations sont alors autant d'enjeux constituant la réalité du secteur. Alors, face à une fonction ressources humaines tendant à perdre de vue la réalité du terrain et de ses collaborateurs, et, dans un secteur comme celui de l'hôtellerie-restauration où le manager de proximité est très largement représenté dans les organigrammes, le partage des connaissances et compétences de la fonction ressources humaines est devenu essentiel. Nous nous sommes alors demandé comment et en quoi le manager de proximité – un acteur au cœur de l'action et au plus près des collaborateurs – peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration.

Ainsi, dans un second temps nous nous sommes attachés à apporter une attention toute particulière à ce questionnement, en travaillant autour de trois hypothèses et en proposant un cadrage théorique pour chacune d'entre elles. Nous avons ainsi pu faire le constat que l'engagement au travail pouvait émaner d'une réelle volonté de l'individu de s'impliquer, d'un devoir ordonné par une profonde obligation morale ou encore d'une obligation par manque de choix. Les recherches que nous avons effectuées nous ont

également permis d'affirmer que l'engagement pouvait avoir une influence positive sur la performance et le bien-être. De plus, le manager de proximité, grâce à sa position stratégique lui permettant d'être à la fois un superviseur et un acteur de terrain, pourrait bel et bien avoir un impact positif sur le développement de l'engagement des collaborateurs et plus spécifiquement sur sa dimension affective. Cependant, selon notre analyse sur la reconnaissance au travail, il semblerait que le manager de proximité doive particulièrement accorder de l'attention à cette dimension, s'il souhaite avoir une influence positive sur l'engagement, l'épanouissement et le bien-être au travail de ses collaborateurs. Aussi, notre étude des dynamiques de motivation suggère que les motivations peuvent être conditionnées par des besoins, par le contenu même du travail et qu'elles sont le fruit d'une évaluation et d'une réflexion individuelles menées selon une situation donnée. La prédisposition de l'individu à agir, ses comportements et son engagement au travail sont donc conditionnés par ses motivations. Cela nous laisse à penser que le manager de proximité se doit d'envisager les dynamiques de motivation dans le cadre du développement de l'engagement de ses collaborateurs.

Enfin, une fois nos recherches effectuées concernant notre question de départ, notre problématique et nos hypothèses, nous souhaitons nous confronter à la réalité du terrain. Alors, en vue de vérifier la véracité de nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons proposé de définir dans une troisième partie le terrain d'application sur lequel nous évoluerons et la méthodologie que nous adopterons pour mener à bien notre étude de terrain en Master 2. Ainsi, nous dirigerons dès l'année prochaine, une étude qualitative auprès de managers de proximité et de salariés évoluant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, par le biais de l'entretien individuel semi-directif. Notre travail de Master 1 ne constitue donc pas une fin en soi mais aura été une étape essentielle à la réalisation du mémoire de Master 2.

Bien que le thème et la problématique du mémoire soient clairement établis, d'autres questionnements ont été soulevés tout au long de cet exercice de recherche. Il nous est ainsi apparu essentiel de mettre en avant une question en particulier. Suite à toutes ces restructurations incessantes, ces allègements d'effectifs et ces suppressions de postes, le manager de proximité ne serait-il pas, lui aussi à son tour, amené à perdre de vue ses collaborateurs ?

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS J. Stacy. Inequity in social exchange. In: *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 1965. p. 267-299.
- ADAMS J. Stacy. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, n° 5, vol. 67, p. 422-436.
- ALDERFER Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 1969, n° 2, vol. 4, p. 142-175.
- ALLEN Natalie J., MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 1990, n° 1, vol. 63, p. 1-18.
- BENTEIN Kathleen, STINGLHAMBER, Florence, et VANDENBERGHE Christian. L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 2000, n° 3, vol. 21, p. 133-157.
- BOUDON Raymond, BOURRICAUD François. *Dictionnaire critique de la sociologie*. 4^e édition. Paris : Presses universitaires de France, (Quadrige dicos poche), 2011, 714 p.
- BRUN Jean-Pierre, DUGAS Ninon. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 2005, Vol. 30, p. 79-88 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y7yzqesp>. (Consulté le 05-03-2018).
- BRUN Jean-Pierre, DUGAS Ninon. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Québec : CSST Université Laval, 2002, 23 p.
- BRUN Jean-Pierre. *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris : Eyrolles, 2008, 174 p.
- BRUN J-P., BIRON C., MARTEL J. et al. Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*, 2003, 89 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yag7xbet> (Consulté le 15-01-2018).
- CALVÈS Anne-Emmanuèle. « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. *Revue Tiers Monde*, 2009, n°4, vol. 200, p. 735-749 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycyhvp6r>. (Consulté le 27-12-2017).
- CEREQ. *À la recherche d'une conciliation des temps de professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, 2004, 96 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycccnvdg>. (Consulté le 03-01-2018).

- CEREQ. *Bref, Les emplois à « bas salaire » et les salariés à l'épreuve de la flexibilité*, 2007, 4 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybmqafw3>. (Consulté le 06-01-2018).
- CRENER Maxime. *Le management*. Québec : Presses Universitaires du Québec, 1979, 201 p.
- DARES. « *Les salaires par secteur et par branche professionnelle en 2014* », 2017, 8 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y86pf78z>. (Consulté le 06-01-2018).
- DARES. *Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail*, 2016, 39 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8yxku2q>. (Consulté le 27-12-2017).
- DE GAULEJAC Vincent. La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan*, 2006, n° 61, p. 30-35 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycb229vk>. (Consulté le 14-12-2017).
- DECI E.L. et RYAN Richard M. A motivational approach to self: Integration in personality. *Perspectives on motivation*, 1991, n° 237, vol. 38, p. 237-288.
- DEJOURS Christophe. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil L'Histoire Immédiate, 1998, 208 p.
- DEJOUX Cécile, WECHTLER Heidi. « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management ». *Management & Avenir*, 2011, n° 43, p. 227-238. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8cxgsad>. (Consulté le 07-01-2018).
- DIRECCTE d'Île-de-France. *Chiffres clés*, 2014, 120 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycbjn778>. (Consulté le 02-01-2018).
- DIRECCTE d'Île-de-France. *Chiffres clés*, 2016, 146 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yb3xt9bo>. (Consulté le 02-01-2018).
- DIRECCTE de Rhône-Alpes. *Bien-être au travail & performance économique : Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance*, 2014, 40 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yc6yj2hu>. (Consulté le 08-01-2018).
- DUNHAM Randall B., GRUBE Jean A. et CASTANEDA Maria B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of applied psychology*, 1994, n° 3, vol. 79, p. 370-380.
- DUNHAM Randall B., GRUBE Jean A., CASTANEDA Maria B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of applied psychology*, 1994, n° 3, vol. 79, p. 370.
- EISENBERGER Robert, FASOLO Peter, DAVIS-LAMASTRO Valerie. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 1990, n° 1, vol. 75, p. 51.

- EISENBERGER Robert, HUNTINGTON Robin, HUTCHISON Steven et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 1986, n° 3, vol. 71, p. 500-507.
- FENOUILLET Fabien. *Les théories de la motivation*. 2^e édition. Paris : Dunod, (Psycho Sup), 2016, 328 p.
- FOLGER Robert, KONOVSKY Mary A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 1989, n° 1, vol. 32, p. 115-130.
- FORTÉ Michèle, MONCHATRE Sylvie. « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? ». *La Revue de l'Ires*, 2013, n° 76, p. 127-150. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/y8py7es4>. (Consulté le 15-12-2017).
- GOUADAIN, Daniel. Les mots de la gestion. *Gérer et comprendre*, 2001, vol. 66, p. 58-79. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y743mbox>. (Consulté le 12-12-2017).
- GREENBERG Jerald. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 1987, n° 1, vol. 12, p. 9-22.
- GREENBERG Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 1990, n° 2, vol. 16, p. 399-432.
- Groupe APICIL et Mozart Consulting. « Indice du Bien-Être au Travail (IBET) » – *Étude sectorielle 2017 – regards d'experts*, 2017, 20 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybwb777c>. (Consulté le 08-01-2018).
- GUÉGUEN Haud, MALOCHET Guillaume. *Les théories de la reconnaissance*. Paris : La Découverte, (Repères), 2012, 128 p.
- HACKMAN J. Richard et OLDHAM Greg R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 1976, n° 2, vol. 16, p. 250-279.
- HACKMAN J. Richard. Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 1980, vol. 11, no 3, p. 445.
- HAEGEL Annick. *La boîte à outils des ressources humaines*. 2^e édition. Paris : Dunod, (La Boîte à outils), 2016, 192 p.
- HANNERZ Harald, TÜCHSEN Finn, KRISTENSEN Tage S. *Hospitalizations among employees in the Danish hotel and restaurant industry*. The European Journal of Public Health, 2002, n°3, vol. 12, p. 192-197 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yc9dj5p4>. (Consulté le 03-01-2018).
- HANSEN-LOVE Laurence, KAHN Pierre, CLEMENT Elisabeth et al. *La philosophie de A à Z*. Paris: Hatier, 2011, 480 p.

- HERZBERG Frederick, MAUSNER Bernard, et SNYDERMAN Barbara B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. Inc., 1959, vol. 195.
- HONNETH Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Cerf, 2000.
- INRS (GROSJEAN Vincent). « *Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ?* ». Hygiène et sécurité du travail – Cahiers de notes documentaires. 1^{er} trimestre, 2005, p. 29-40.
- INSEE. *Une rotation de la main d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage*, 2014, 77 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybrr3pga>. (Consulté le 02-01-2018).
- JAIN Harish, MURRAY Victor. Why the human resources management function fails. *California management review*, 1984, XXVI (4), p. 95-110.
- JOULE Robert-Vincent, BEAUVOIS Jean-Lon. *Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales*. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 1989, n°1, vol. 4, p. 79-90.
- LEE, K. *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Unpublished master's thesis, Seoul, Korea: Sung Kyun Kwan University, 1992.
- LIND E. Allan, TYLER Tom R. *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media, 1988, 267 p.
- LOCKE Edwin A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 1968, n° 2, vol. 3, p. 157-189.
- MALHERBE Denis, SAULQUIN Jean-Yves. Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2005, n° 168 - 169, p. 37-53 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yau4lxsq>. (Consulté le 06-03-2018).
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel. *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*. 7^e édition. Paris : Dunod, (Gestion Sup), 2008, 317 p.
- MASLOW Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological review*, 1943, n° 4, vol. 50, p. 370-396.
- MEYER J.P., STANLEY D.J., HERSCOVITCH L. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 2002, n° 1, vol. 61, p. 20-52.
- MEYER John P., ALLEN Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1991, n°1, vol. 1, p. 61-89.

- MEYER John P., ALLEN Natalie J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, (Advanced Topics in Organizational Behavior), 1997, 160 p.
- MEYER John P., BOBOCEL D. Ramona et ALLEN Natalie J. Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 1991, n° 4, vol. 17, p. 717-733.
- MEYER John P., HERSCOVITCH Lynne. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 2001, n°3, vol. 11, p. 299-326.
- NASSE Philippe, LÉGÉRON Patrick. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, Mars 2008, 42 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/yax8qyjn>. (Consulté le 19-12-17).
- NEVEU Jean-Pierre, THEVENET Maurice. *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, (Entreprendre), 2002, 230 p.
- PERETTI Jean-Marie. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2017, 656 p.
- PERETTI, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2016, 289 p.
- PORTER Lyman W., STEERS Richard M., MOWDAY Richard T. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 1974, n° 5, vol. 59, p. 603-609.
- RHOADES Linda, EISENBERGER Robert. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 2002, n° 4, vol. 87, p. 698-714.
- ROCHE Loïck. *Le slow management, antidote au stress*. L'Expansion Management Review, 2011, n° 141, p. 42-49 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybct36n3>. (Consulté le 10-01-2018).
- ROUSSEL Patrice. *La motivation au travail : concept et théories*. Toulouse : LIRHE Université des sciences sociales de Toulouse, 2000, 20 p.
- ST-ONGE S., HAINES III V.Y., AUBIN I. et al. Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 2005, Vol. 30, p. 89-101 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8qh2hvz>. (Consulté le 06-03-2018).
- SWEENEY Paul D., MCFARLIN Dean B. *Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice*. Organizational behavior and human decision processes, 1993, n° 1, vol. 55, p. 23-40.
- TASKIN Laurent, DIETRICH Anne. *Management humain*. Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur, 2016, 256 p.

- THÉVENET Maurice. *Les 100 mots du management*. Paris : Presses Universitaires de France, (Que sais-je ?), 2014, 128 p.
- THIÉTART, Raymond-Alain et al. *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Paris : Dunod, 2014, 656 p.
- THILL Edgar, VALLERAND Robert J. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Québec : CSST Université Laval, (Études vivantes), 1993, p.3-39.
- ULRICH, Dave. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and.* 1997, 304 p.
- UNCAF, Union nationale des caisses d'allocations familiales (France). *Informations sociales : bulletin mensuel à l'usage des services sociaux / Union nationale des caisses d'allocations familiales*, 2002, 122 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y7ysnfr2>. (Consulté le 14-12-2017).
- VITARI C., ASHTA A., BOBULESCU R. et al. *Slow management : Entreprendre la transition*. Paris : Pearson Education France, 2013, 244 p.
- VROOM Victor H. *Work and motivation*. New York: John Willey & sons. Inc. *Vroom Work and Motivation*, 1964.
- WAEELLI Mathias. *Caissière... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*. Paris : Presses Universitaires de France, (Partage du savoir), 2009, 272 p.
- WANOUS J.P., POLAND T.D., PREMACK S.L. et al. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 1992, n° 3, vol. 77, p. 288-297.
- WHITENER Ellen M., WALZ Pat M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 1993, n° 3, vol. 42, p. 265-281.
- WIENER Yoash. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 1982, n° 3, vol. 7, p. 418-428.
- WITHEY M. *Antecedents of value based and economic organizational commitment*. In : Proceedings of the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada—Organizational Behavior division. 1988. p. 124-133.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de risques psychosociaux par sexe et catégorie socio-professionnelle, en 2013	121
Annexe B : Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de RPS par famille professionnelle, en 2013	122
Annexe C : Proportion de salariés exposés à chaque facteur de pénibilité, en 2010.....	123
Annexe D : Rémunérations mensuelles moyennes en équivalent-temps plein par branche professionnelle	124
Annexe E : Grille d'entretien des managers de proximité évoluant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.....	125
Annexe F : Plan de traitement individuel	128
Annexe G : Plan de traitement récapitulatif	128

Annexe A : Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de risques psychosociaux par sexe et catégorie socio-professionnelle, en 2013

Tableau 1 • Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de risques psychosociaux par sexe et catégorie socio-professionnelle, en 2013

En %

	Catégorie socio-professionnelle																		Ensemble
	Agriculteurs, exploitants		Artisans, commerçants		Cadres		Professions intermédiaires		Employés qualifiés		Employés non qualifiés		Ouvriers qualifiés		Ouvriers non qualifiés		H	F	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F			
Nombre d'actifs occupés (en milliers)	392	137	1308	437	2934	1957	3087	3349	749	2679	970	2983	3218	469	1261	669	13944	12694	26637
Intensité du travail et pression temporelle																			
Devoir se dépêcher (toujours, souvent)	52	39	53	41	46	57	43	53	49	47	42	44	43	50	38	46	45	49	47
Avoir des objectifs chiffrés à atteindre	41	27	47	31	46	34	40	28	28	26	20	14	29	35	26	28	36	26	31
Devoir s'interrompre pour effectuer une tâche non prévue, et c'est négatif	20	18	17	15	33	37	31	36	28	33	20	16	23	20	19	14	26	28	27
Être exposé à l'un des 3 items ci-dessus	69	51	70	55	73	73	69	69	68	63	53	52	61	67	54	58	65	63	64
Manque d'autonomie, de marges de manœuvre																			
Avoir un travail répétitif	51	59	36	44	10	14	25	31	41	48	51	63	59	79	65	83	38	45	41
Ne pas pouvoir régler soi-même les incidents	7	24	2	5	13	17	19	26	29	38	33	37	33	53	45	47	23	31	27
Ne pas pouvoir développer ses compétences	15	17	10	13	13	18	24	29	31	31	35	36	37	42	34	46	25	30	28
Être exposé à l'un des 3 items ci-dessus	60	71	43	50	33	42	51	63	69	74	74	82	81	89	86	93	59	69	64
Demande émotionnelle																			
Devoir cacher ses émotions, faire semblant d'être de bonne humeur (toujours, souvent)	13	16	35	42	26	38	25	38	37	37	32	39	22	26	17	24	26	37	31
Devoir éviter de donner son avis (toujours, souvent)	5	13	17	26	11	18	14	21	25	21	21	24	16	16	17	18	15	21	18
Être exposé à l'un des 3 items ci-dessus	15	22	39	48	29	41	31	43	45	42	40	45	29	32	26	31	31	42	36
Rapports sociaux difficiles																			
<i>Manque de coopération, de soutien</i>																			
Ne pas être aidé par ses collaborateurs pour les travaux délicats	62	60	43	60	22	25	25	25	19	25	30	44	30	24	26	41	29	32	30
Ne pas avoir le sentiment de faire partie d'une équipe	8	6	13	17	11	13	11	11	10	11	11	10	13	11	10	14	11	12	11
Être exposé à l'un des 2 items ci-dessus	64	63	52	64	28	33	32	31	25	31	36	48	38	31	31	48	35	38	36
<i>Conflits, harcèlement</i>																			
Victime d'une agression * de la part :																			
- du public	6	3	14	14	13	19	18	28	40	27	31	13	12	8	9	5	16	20	18
- de collègues ou supérieurs hiérarchiques	2	2	3	4	9	17	13	15	12	15	14	8	13	11	13	13	11	13	12
Être exposé à l'un des 2 items ci-dessus	7	4	16	16	19	31	26	36	46	36	37	18	21	16	18	16	23	28	26
<i>Manque de reconnaissance</i>																			
Au vu des efforts, ne pas recevoir l'estime et le respect que mérite le travail	13	4	7	7	19	26	27	34	33	33	30	24	33	30	28	27	25	28	27
S'estimer mal ou très mal payé compte tenu du travail réalisé	57	48	36	39	19	33	33	41	39	42	41	44	41	39	40	48	34	41	38
Être exposé à l'un des 2 items ci-dessus	60	49	38	41	30	44	45	56	53	54	50	53	54	53	50	56	45	52	48
Être exposé à l'un des 6 items ci-dessus	86	81	72	81	53	68	66	76	77	74	71	78	71	64	65	75	66	74	70
Conflits de valeurs																			
Devoir faire des choses que je désapprouve (toujours, souvent)	8	7	8	6	7	7	9	10	12	11	15	10	12	8	11	9	10	9	9
Ne pas éprouver la fierté du travail bien fait	23	31	15	13	33	33	32	34	37	34	30	26	29	34	35	35	30	31	31
Être exposé à l'un des 2 items ci-dessus	27	35	22	16	37	37	36	39	41	39	36	32	36	38	40	40	35	36	36
Insécurité économique																			
Crainte de perdre son emploi	17	19	36	38	19	20	23	22	19	21	24	27	31	31	33	33	26	24	25
Exposé à 3 dimensions ou plus des facteurs de RPS**	57	57	57	60	46	58	54	65	70	64	62	67	64	68	64	70	57	64	61
Exposé aux 6 dimensions des facteurs de RPS***	3	1	2	4	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	4	4	4

* Au cours des 12 derniers mois, agression verbale, physique ou sexuelle.

** Exposé à l'un des items ici retenus dans au moins 3 des 6 dimensions des RPS.

*** Exposé à l'un des items ici retenus dans les 6 dimensions des RPS.

Champ : France entière ; ensemble des actifs occupés.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail 2013 ; traitement Dares.

Annexe B : Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de RPS par famille professionnelle, en 2013

Tableau 2 • Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de RPS par famille professionnelle (FAP22), en 2013

En %

	Nombre d'actifs (en milliers)	Intensité du travail et pression temporelle*	Manque d'autonomie, de marges de manœuvre*	Demande émotionnelle*	Rapports sociaux difficiles*	Manque de coopération, de soutien*	Conflits, harcèlement*	Manque de reconnaissance*	Conflits de valeurs*	Insécurité économique*	Exposé à 3 dimensions ou plus**	Exposé aux 6 dimensions de RPS ***
A : Agriculture, marine, pêche	1012	56	66	19	76	50	11	50	31	18	53	2
B : Bâtiment, travaux publics	1810	58	66	25	65	36	17	44	30	31	54	3
C : Électricité, électronique	295	66	66	20	61	23	10	54	34	36	58	6
D : Mécanique, travail des métaux	767	68	79	29	64	29	13	49	41	43	69	7
E : Industries de process	881	68	77	28	68	31	19	54	42	31	66	5
F : Matériaux souples, bois, industries graphiques	250	63	75	40	75	51	12	61	39	38	71	4
G : Maintenance	895	63	57	22	65	35	18	47	36	24	52	3
H : Ingénieurs et cadres de l'industrie	399	82	33	23	49	18	14	35	43	20	46	2
J : Transports, logistique et tourisme	1968	62	82	35	72	40	26	52	37	34	67	5
K : Artisanat	143	71	69	34	72	45	22	48	21	27	57	4
L : Gestion, administration des entreprises	2988	65	56	33	65	35	24	42	37	24	55	4
M : Informatique et télécommunications	498	66	46	19	47	29	12	32	42	26	44	5
N : Études et recherche	269	76	32	22	53	27	15	39	41	28	50	1
P : Administration publique, professions juridiques, armée et police	1829	68	53	40	72	31	38	48	39	12	58	2
Q : Banque et assurances	574	86	56	41	67	19	39	51	46	14	61	3
R : Commerce	2679	78	59	44	69	36	28	48	35	29	64	6
S : Hôtellerie, restauration, alimentation	1195	75	81	43	68	33	23	49	35	27	70	7
T : Services aux particuliers et aux collectivités	3232	43	77	41	81	55	18	51	29	27	62	3
U : Communication, information, art et spectacle	653	60	47	33	71	48	18	40	37	35	59	5
V : Santé, action sociale, culturelle et sportive	2907	67	60	47	77	25	46	52	36	18	66	3
W : Enseignement, formation	1178	63	50	54	77	34	36	58	40	16	63	2
X : Politique, religion	14	46	25	45	50	20	30	16	18	4	36	0
Z : Non renseigné ou autre	198	58	55	29	57	29	21	38	29	20	49	3

* Être exposé à l'un des items retenus pour ce facteur de RPS dans le tableau 1.

** Exposé à l'un des items ici retenus dans au moins 3 des 6 dimensions des RPS.

*** Exposé à l'un des items ici retenus dans les 6 dimensions des RPS.

Champ : France entière ; ensemble des actifs occupés.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail ; traitement Dares.

Annexe C : Proportion de salariés exposés à chaque facteur de pénibilité, en 2010

Tableau 3 • Proportion de salariés exposés à chaque facteur de pénibilité, en 2010

En %

	Contraintes physiques marquées (21,1% des salariés)			Environnement physique agressif (21,2% des salariés)			Rythmes de travail contraints (17,9% des salariés)			Être exposé à au moins 1 pénibilité	Être exposé à au moins 3 pénibilités
	Manutention manuelle de charges lourdes 10h/sem ou +	Posture pénible	Vibrations mécaniques	Exposition aux produits chimiques	Travail en températures extrêmes	Bruit nocif	Travail de nuit (entre minuit et 5h)	Travail en équipe (3x8, 4x8 et 2x12)	Travail répétitif		
Sexe :											
Hommes	12,3	12,2	11,9	18,2	2,6	18,4	6,7	3,9	11,4	46,2	14,1
Femmes	7,5	10,1	NS	9,6	< 1	2,9	2,4	2,1	13,5	30,8	4,8
Catégorie sociale											
Cadres	< 1	4,2	< 1	1,3	< 1	2,3	1,4	< 1	4,5	12,2	0,5
Professions intermédiaires	4,0	5,0	2,3	7,9	< 1	5,9	3,5	3,4	5,5	24,4	3,0
Employés	9,7	11,2	1,3	10,2	< 1	2,7	4,3	2,3	13,7	35,7	5,0
employés de commerce et de service	15,4	15,2	2,0	16,4	1,3	3,3	6,3	3,3	16,0	48,0	7,8
Ouvriers	20,7	20,4	20,5	30,9	4,4	30,7	8,0	4,9	20,7	69,6	26,0
ouvriers qualifiés	19,2	19,4	22,0	30,9	4,1	31,7	9,6	5,2	16,0	69,2	25,4
ouvriers non qualifiés	23,2	22,1	18,0	31,0	4,9	28,9	5,5	4,5	28,4	70,3	27,0
Secteur d'activité											
Agriculture, sylviculture et pêche	11,1	22,1	12,9	12,1	4,8	15,8	1,7	< 1	21,2	52,3	12,7
Industries extractives	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Industrie manufacturière	12,6	12,1	11,1	26,5	3,6	30,0	9,0	7,8	17,1	55,8	20,8
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	1,8	4,9	4,0	4,1	1,7	6,5	6,9	6,7	2,7	22,3	3,5
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	15,7	15,9	7,1	17,8	2,6	22,4	8,5	4,6	14,0	51,8	14,6
Construction	21,7	24,6	35,6	35,1	2,8	32,9	0,5	0,6	16,8	65,8	30,4
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	17,2	12,6	6,1	8,6	2,6	7,5	1,6	0,6	14,1	39,1	8,6
Transports et entreposage	11,9	9,2	3,9	9,3	2,5	11,5	14,1	5,1	10,1	43,8	8,5
Hébergement et restauration	6,4	10,2	1,2	10,7	2,7	4,6	9,1	1,6	17,9	38,4	6,6
Information et communication	0,7	6,6	< 1	< 1	< 1	1,1	2,6	0,9	8,4	16,3	0,5
Activités financières et d'assurance	0,6	5,4	< 1	0,8	< 1	1,0	0,6	0,8	8,1	14,4	0,2
Activités immobilières	3,7	5,7	3,9	10,7	0,9	2,0	0,8	0,9	8,5	24,0	3,8
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	2,7	4,9	< 1	4,4	0,6	2,3	1,1	1,0	8,3	18,1	1,5
Activités de services administratifs et de soutien	6,2	12,1	6,5	16,7	0,6	7,9	6,4	3,7	15,8	43,1	8,6
Administration publique	4,3	7,6	2,9	7,6	0,5	5,2	2,3	1,9	8,1	26,2	3,3
Enseignement	3,1	7,3	2,5	5,4	0,1	4,3	0,7	0,2	6,6	21,3	1,5
Activités pour la santé humaine	12,3	11,6	1,1	17,9	0,6	2,8	6,8	5,6	9,4	42,2	6,5
Arts, spectacles et activités récréatives	6,1	7,1	3,1	5,2	2,8	9,9	7,2	0,4	6,8	31,5	2,4
Autres activités de services	2,0	14,6	1,9	14,9	0,7	2,5	0,7	0,5	15,1	30,0	7,2
Ensemble											

Lecture : 46 % des hommes sont exposés à au moins 1 pénibilité.
 Champ : France métropolitaine et La Réunion, ensemble des salariés.
 NS : résultats non significatifs au vu du faible nombre de salariés dans l'échantillon Sumer.
 Source : Dares-DGT-DGAFF, enquête Sumer 2010.

Annexe D : Rémunérations mensuelles moyennes en équivalent-temps plein par branche professionnelle

Tableau 4
Rémunérations mensuelles moyennes en équivalent-temps plein par branche professionnelle

Conventions collectives Regroupées pour l'Information Statistique (CRIS1), dont principales conventions collectives**	Effectif salarié au 31 décembre 2014*	Rémunération mensuelle brute (en euros)		Rémunération mensuelle nette (en euros)			Indicateurs de dispersion du salaire net (en 2014)					
		2014	Évolution sur un an (en %)	2014	Évolution sur un an (en %)	Écart de salaires femmes-hommes (en %)	D1	D5	D9	D9/D1	D5/D1	D9/D5
A : Métallurgie et sidérurgie	1 597 900	3 725	2,3	2 778	1,8	-14,4	1 471	2 237	4 452	3,0	1,5	2,0
Dont : 0054 - Métallurgie région Parisienne.....	236 700	3 412	1,6	2 525	1,4	-10,8	1 534	2 275	3 575	2,3	1,5	1,6
0650 - Métallurgie cadres.....	430 600	5 944	2,2	4 409	1,9	-16,7	2 377	3 796	6 641	2,8	1,6	1,8
B : Bâtiment et travaux publics	1 306 800	2 686	1,3	2 030	0,4	-0,3	1 247	1 772	2 974	2,4	1,4	1,7
Dont : 1596 - Bâtiment ouvriers jusqu'à 10 salariés.....	304 200	2 131	0,2	1 629	-0,5	-0,7	1 134	1 537	2 161	1,9	1,4	1,4
1597 - Bâtiment ouvriers plus de 10 salariés.....	470 500	2 418	0,5	1 844	-0,5	4,7	1 232	1 698	2 472	2,0	1,4	1,5
1702 - Travaux publics ouvriers.....	168 500	2 452	2,0	1 865	0,8	0,3	1 387	1 789	2 378	1,7	1,3	1,3
2609 - Bâtiment Etam (employés, techniciens, agents de maîtrise).....	141 800	2 822	-0,5	2 110	-0,8	-21,5	1 338	2 002	2 938	2,2	1,5	1,5
C : Chimie et pharmacie	488 200	4 154	1,9	3 021	2,0	-24,3	1 435	2 434	4 875	3,4	1,7	2,0
Dont : 0044 - Industries chimiques.....	212 900	4 359	1,3	3 161	1,3	-15,3	1 560	2 593	5 002	3,2	1,7	1,9
0176 - Industrie pharmaceutique.....	121 200	5 221	3,0	3 749	3,2	-19,9	1 758	3 001	6 064	3,5	1,7	2,0
1996 - Pharmacie d'officine.....	109 900	2 599	1,1	1 944	1,1	-17,9	1 247	1 725	3 006	2,4	1,4	1,7
D : Plastiques, caoutchouc et combustibles	216 200	3 586	2,3	2 620	1,8	-19,2	1 386	2 032	4 245	3,1	1,5	2,1
Dont : 0292 - Plasturgie.....	117 100	2 974	2,5	2 237	2,1	-20,2	1 327	1 832	3 432	2,6	1,4	1,9
E : Verre et matériaux de construction	196 200	3 054	1,4	2 274	1,0	-11,3	1 358	1 882	3 457	2,5	1,4	1,8
F : Bois et dérivés	248 500	2 796	2,4	2 102	1,8	-11,8	1 270	1 752	3 186	2,5	1,4	1,8
G : Habillement, cuir, textile	458 200	2 526	2,3	1 899	1,8	-24,5	1 157	1 508	2 962	2,6	1,3	2,0
Dont : 0675 - Succursales de vente au détail d'habillement.....	113 600	2 320	2,4	1 760	1,9	-23,3	1 185	1 476	2 649	2,2	1,2	1,8
H : Culture et communication	517 100	3 518	2,1	2 656	1,5	-17,2	1 262	2 109	4 432	3,5	1,7	2,1
I : Agro-alimentaire	755 700	2 615	1,8	1 949	1,3	-21,5	1 176	1 604	2 961	2,5	1,4	1,8
Dont : 0843 - Boulangeries pâtisseries artisanales.....	106 100	1 923	1,0	1 445	0,6	-18,3	1 123	1 351	1 885	1,7	1,2	1,4
J : Commerce de gros et import - export	364 200	3 216	1,6	2 421	1,3	-18,8	1 287	1 865	4 014	3,1	1,4	2,2
Dont : 0573 - Commerces de gros.....	322 800	3 083	1,7	2 323	1,3	-18,0	1 280	1 816	3 792	3,0	1,4	2,1
K : Commerce principalement alimentaire	665 800	2 325	0,8	1 753	0,7	-21,3	1 225	1 486	2 448	2,0	1,2	1,6
Dont : 2216 - Commerce détail et gros à prédominance alimentaire.....	664 700	2 325	0,8	1 753	0,7	-21,3	1 225	1 485	2 447	2,0	1,2	1,6
L : Commerce de détail principalement non alimentaire	371 700	2 525	2,0	1 894	1,3	-14,8	1 188	1 590	2 872	2,4	1,3	1,8
Dont : 1517 - Commerce de détail non alimentaire.....	99 100	2 224	1,4	1 706	0,9	-15,3	1 138	1 427	2 506	2,2	1,3	1,8
M : Services de l'automobile et des matériels roulants	476 200	2 571	1,9	1 943	1,4	-13,2	1 230	1 652	2 939	2,4	1,3	1,8
Dont : 1090 - Services de l'automobile.....	396 100	2 521	1,9	1 905	1,5	-12,9	1 216	1 617	2 874	2,4	1,3	1,8
N : Hôtellerie, restauration et tourisme	928 800	2 181	0,8	1 661	0,6	-11,3	1 152	1 454	2 314	2,0	1,3	1,6
Dont : 1501 - Restauration rapide.....	159 600	1 831	1,2	1 412	0,7	-4,6	1 107	1 293	1 767	1,6	1,2	1,4
Dont : 1979 - Hôtels cafés restaurants.....	570 400	2 168	0,7	1 651	0,4	-11,8	1 151	1 474	2 275	2,0	1,3	1,5
O : Transports (hors statuts)	868 000	2 788	1,0	2 093	0,5	-3,4	1 302	1 788	2 980	2,3	1,4	1,7
Dont : 0016 - Transports routiers.....	660 100	2 507	1,2	1 880	0,5	-2,3	1 273	1 701	2 477	1,9	1,3	1,5
P : Secteur sanitaire et social	1 905 400	2 328	1,0	1 755	0,6	-10,0	1 064	1 550	2 582	2,4	1,5	1,7
Dont : 2264 - Hospitalisation privée.....	266 900	2 402	1,0	1 826	0,5	-20,6	1 221	1 594	2 549	2,1	1,3	1,6
Q : Banques, établissements financiers et assurances	722 100	4 475	2,3	3 251	1,9	-36,3	1 551	2 500	5 060	3,3	1,6	2,0
Dont : 1672 - Sociétés d'assurances.....	133 600	4 559	1,2	3 280	0,3	-28,9	1 751	2 683	5 008	2,9	1,5	1,9
Dont : 2120 - Banques.....	244 300	5 158	2,9	3 669	2,6	-36,1	1 723	2 740	5 606	3,3	1,6	2,0
R : Immobilier et activités tertiaires liées au bâtiment	312 300	3 145	1,5	2 366	1,1	-26,3	1 279	1 903	3 745	2,9	1,5	2,0
Dont : 1527 - Immobilier.....	135 400	3 279	1,5	2 481	1,2	-30,9	1 275	1 933	4 009	3,1	1,5	2,1
S : Bureaux d'études et prestations de services aux entreprises	927 400	3 824	1,9	2 890	1,7	-25,5	1 317	2 360	4 667	3,5	1,8	2,0
Dont : 1486 - Bureaux d'études techniques.....	803 600	4 027	1,8	3 041	1,6	-21,0	1 464	2 493	4 831	3,3	1,7	1,9
Dont : 2098 - Prestataires de services secteur tertiaire.....	121 700	2 395	1,8	1 822	1,5	-27,4	1 081	1 412	2 899	2,7	1,3	2,1
T : Professions juridiques et comptables	241 700	3 381	1,3	2 521	0,9	-32,7	1 361	2 043	3 860	2,8	1,5	1,9
Dont : 0787 - Cabinets d'experts comptables.....	129 600	3 436	2,0	2 578	1,6	-35,4	1 358	2 026	3 975	2,9	1,5	2,0
U : Nettoyage, manutention, récupération et sécurité	644 900	2 096	1,6	1 601	0,8	-17,5	1 102	1 367	2 273	2,1	1,2	1,7
Dont : 1351 - Prévention et sécurité.....	154 000	1 984	1,3	1 514	0,3	7,0	1 129	1 379	1 967	1,7	1,2	1,4
Dont : 3043 - Entreprises de propreté et services associés.....	361 200	1 807	1,6	1 394	0,8	-15,2	1 052	1 240	1 786	1,7	1,2	1,4
V : Branches non agricoles diverses	615 600	2 781	1,3	2 116	1,1	-31,9	1 145	1 661	3 238	2,8	1,5	1,9

* Estimation Dares à partir des DADS 2014, salariés présents au 31 décembre, voir encadré 2.

** Les conventions sont conformes à l'état de la négociation collective au 31 décembre 2014.

Lecture : en 2014, dans le regroupement de niveau 1 de la Cris «métallurgie et sidérurgie», la rémunération brute moyenne en EQTP des salariés s'est élevée à 3 725 euros par mois, soit 2,3 % de plus qu'en 2013 ; dans ce regroupement de branches, l'écart de salaire net moyen en EQTP entre les femmes et les hommes est en défaveur des femmes de 14,4 % ; en 2014, 10 % des salariés des entreprises du regroupement Cris 1, de la métallurgie et sidérurgie (D1) gagnaient moins de 1 471 euros nets par mois.

Champ : salariés du privé y compris emplois aidés et hors apprentis et stagiaires couverts par les conventions collectives de branches.

Source : Insee, DADS 2014 (fichier exhaustif) ; calculs Dares.

PHASE INTRODUCTIVE			
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation mutuelle • Présentation du projet et de la problématique • Présentation du cadre légale, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Présentation et rôle au sein de l'entreprise • Pouvez-vous me présenter brièvement la structure dans laquelle vous évoluez, votre travail ainsi que les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs N-1 ? 			
HYPOTHÈSES	SOUS-HYPOTHÈSES	QUESTIONS	RELANCES
<p>Hypothèse n°1</p> <p><i>Le rôle du manager de proximité est essentiel dans le développement de l'engagement au travail des collaborateurs.</i></p>	<p>De par sa proximité avec ses collaborateurs, le manager de proximité est la personne la mieux placée pour développer l'engagement au travail.</p> <p>L'engagement du manager de proximité dans son travail et pour son entreprise conditionne l'engagement de ses collaborateurs.</p>	Comment définissez-vous l'engagement au travail ? Pensez-vous qu'il y ait un manque d'engagement au travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ?	Si oui, quelles en sont les causes selon vous ?
		Sentez-vous vos collaborateurs engagés dans leur travail ? Envers l'entreprise ? Envers-vous ?	Si oui, comment cet engagement se manifeste-t-il concrètement ? Si non, comment pouvez-vous expliquer cela ?
		D'après vous, avez-vous un rôle à jouer dans l'engagement de vos collaborateurs (vos subordonnés) ? Votre titre de manager de terrain, ne vous permet-il pas d'être l'acteur le mieux placé pour développer cet engagement ?	Pourquoi ? Comment y parvenez-vous ? Quels outils/méthodes mettez-vous en place ?
		Vous identifiez-vous à votre entreprise ? Êtes-vous attaché à votre entreprise ?	Partagez-vous ses valeurs, ses objectifs, ses buts ?
		Pensez-vous que votre propre engagement au travail et envers l'entreprise joue un rôle dans celui de vos collaborateurs ?	Pourquoi ?

	L'engagement, le bien-être au travail et la performance sont étroitement liés.	Faites-vous un lien systématique entre l'engagement au travail, le bien-être et la performance ?	Pourquoi ? D'une manière générale ? Dans votre cas plus spécifiquement ?
		D'après vous, d'autres acteurs de l'entreprise auraient-ils un rôle tout aussi important dans l'engagement des collaborateurs ?	Pouvez-vous me dire lesquels ? Pourquoi pensez-vous spécifiquement à eux ?
<p>Hypothèse n°2</p> <p><i>Le manager de proximité peut avoir une influence positive sur l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs s'il appréhende un management visant la reconnaissance au travail.</i></p>	<p>La reconnaissance au travail est essentielle dans l'engagement des collaborateurs.</p> <p>Pour les salariés la reconnaissance du manager de proximité est fondamentale.</p>	Comment définissez-vous la reconnaissance au travail ? En quoi consiste-t-elle ?	
		Est-ce une notion importante pour vous ?	Si oui, pourquoi ?
		Pensez-vous faire preuve de reconnaissance envers votre équipe ?	Si oui, comment ? Reconnaissance des pratiques, de l'investissement, des résultats ? Qu'apportent-elles selon-vous ?
		Pensez-vous que la reconnaissance du travail de vos collaborateurs ait un effet positif sur leur engagement au travail et envers l'entreprise ? Sur leur bien-être ? Et par voie de conséquence, sur leurs performances ?	Si oui, dans quelle mesure ? Si non, quelles en sont les conséquences pour vous ?
		La reconnaissance au travail peut émaner de divers interactions (de l'entreprise, des pairs, de tiers de l'entreprise tels que les fournisseurs ou les clients ou même de la société plus généralement). Pensez-vous être un acteur central du processus de reconnaissance ?	Pourquoi ?

<p>Hypothèse n°3</p> <p><i>Le manager de proximité doit appréhender les dynamiques de motivation au travail s'il veut pouvoir développer l'engagement et le bien-être de ses collaborateurs.</i></p>	<p>Que pensez-vous de la motivation au travail ? Pouvez me parler de ce qui motive vos collaborateurs au travail ?</p>	<p>Des besoins ? Le contenu même du travail ?</p>
	<p>Pensez-vous pouvoir influencer la motivation de vos collaborateurs ? Comment ?</p>	<p>Que mettez-vous en place ? Par quels moyens ? Cela a-t-il un réel impact ?</p>
	<p>Pour être efficace, pensez-vous que la motivation doit être développée d'une manière globale sur vos équipes ou bien individuellement auprès de chaque collaborateur ?</p>	<p>Pourquoi ?</p>
	<p>Faites-vous un lien systématique entre la motivation et la performance, l'efficacité ?</p>	<p>Comment pouvez-vous l'expliquer ?</p>
	<p>D'après-vous, est-ce que le fait de motiver vos collaborateurs les poussent à s'investir davantage dans leurs tâches ? À s'engager envers vous ? Envers l'entreprise ?</p>	<p>Pourquoi ?</p>
<p>PHASE DE CONCLUSION</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des choses à ajouter, en relations avec mes questions, que nous n'aurions pas abordé ? • Remerciements 		

Annexe F : Plan de traitement individuel

Date				
Durée de l'interview				
Type d'acteur enquêté				
Entreprise				
HYPOTHÈSES	SOUS-HYPOTHÈSES	QUESTIONS	RELANCES	RÉPONSES
<i>Hypothèse n°1</i>				
<i>Hypothèse n°2</i>				
<i>Hypothèse n°3</i>				

Annexe G : Plan de traitement récapitulatif

HYPOTHÈSES	QUESTIONS	RÉPONSES ENTRETIEN N°1	RÉPONSES ENTRETIEN N°2	RÉPONSES ENTRETIEN N°3
<i>Hypothèse n°1</i>				
<i>Hypothèse n°2</i>				
<i>Hypothèse n°3</i>				

TABLE DES SIGLES

CHO : Chief Officer Manager

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psychosociaux

TPE : Très petites Entreprises

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Matrice d'Ulrich	20
Figure 2 : Les 4 rôles de la fonction RH.....	23
Figure 3 : Les formes de la reconnaissance selon Axel Honneth.....	63
Figure 4 : Les quatre pratiques de reconnaissance au travail	68
Figure 5 : Schéma récapitulatif de la démarche de Master 1	90
Figure 6 : Diagramme de Gantt Master 1	91
Figure 7 : Diagramme de Gantt Master 2	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : « Perspective historique de l'émergence de certaines formes d'organisation du travail et de GRH (adapté de Warnotte, 1999) »	16
Tableau 2 : Les différents risques psychosociaux selon le ministère du travail.....	26
Tableau 3 : Les différentes générations au travail.....	35
Tableau 4 : Les déterminants du bien-être d'après La Fabrique Spinoza	38
Tableau 5 : Revue des innovations managériales (adapté de Francis Boyer)	42
Tableau 6 : Les déterminants de l'engagement affectif.....	56
Tableau 7 : Les différents niveaux interactionnels de la reconnaissance	66
Tableau 8 : Les pratiques de reconnaissance du manager de proximité.....	71
Tableau 9 : Rapide état des lieux des théories motivationnelles	76
Tableau 10 : Grille d'entretien des salariés de l'hôtellerie-restauration sous la supervision d'un manager de proximité	96
Tableau 11 : Échantillon à étudier	108

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	5
Sommaire	6
INTRODUCTION	7
PARTIE I. État des lieux du marché du travail et des nouvelles problématiques managériales	9
Introduction	10
Chapitre 1 - Comprendre et appréhender la gestion des hommes	11
1. Le management.....	11
1.1. Histoire et définition du terme.....	11
1.2. La place de l'humain dans le management	13
2. La gestion des ressources humaines	15
2.1. Histoire et apparition de la fonction ressources humaines.....	15
2.2. La gestion des ressources humaines : définition, missions et fonctions	18
2.2.1. Définition	18
2.2.2. Missions et fonctions.....	20
3. Le manager de proximité : lien avec la GRH.....	21
3.1. Un acteur au cœur du terrain.....	21
3.2. Le partage de la fonction RH avec le manager de proximité.....	22
Chapitre 2 - État actuel du marché du travail.....	25
1. Les nouveaux maux du marché du travail.....	25
1.1. Les risques psychosociaux	25
1.1.1. Définition	25
1.1.2. Les facteurs de risques et leur provenance	27
1.1.3. Les RPS dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	27
1.2. Le <i>turn-over</i>	28
1.2.1. Un phénomène en plein essor.....	28
1.2.2. Un « outil » de gestion pour les entreprises.....	30
1.3. Des problématiques propres au secteur de l'hôtellerie-restauration	31
1.3.1. Des contraintes physiques.....	31
1.3.2. Des contraintes de temps et de rythme	32
1.3.3. Des contraintes psychologiques et émotionnelles	33
1.3.4. Des contraintes économiques	34
2. Les enjeux actuels pour le management des Hommes.....	35
2.1. Manager une pluralité de générations	35
2.2. Appréhender le bien-être au travail.....	37
2.3. Comprendre le <i>slow management</i> en entreprise.....	39
3. Les propositions de réponses aux problématiques actuelles	41
3.1. Des innovations managériales.....	41
3.2. Des innovations techniques, technologiques au service du bien-être	43
3.3. La création de nouveaux postes : le cas du <i>Chief Happiness Officer</i>	45
Conclusion de la première partie.....	47

PARTIE II. La manager de proximité : au cœur de la stratégie d'engagement et de bien-être des entreprises	49
Introduction.....	50
Chapitre 1 - L'engagement au travail et le manager de proximité.....	52
1. Quelques généralités sur l'engagement.....	52
2. L'engagement au travail.....	53
2.1. L'engagement au travail : un engagement organisationnel	53
2.2. L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	55
2.2.1. L'engagement affectif.....	55
2.2.2. L'engagement normatif.....	56
2.2.3. L'engagement de continuation.....	57
3. L'engagement organisationnel : des effets sur la performance et le bien-être au travail	58
4. L'influence du management des ressources humaines sur l'engagement affectif des collaborateurs : le cas du manager de proximité	60
Chapitre 2 - La reconnaissance : un outil au service de l'engagement et de l'épanouissement au travail.....	62
1. Comprendre la notion de reconnaissance	62
2. La reconnaissance au travail	64
2.1. La signification d'un concept fondamental	64
2.2. La manifestation de la reconnaissance au travail.....	65
2.2.1. Les différents niveaux d'interactions.....	65
2.2.2. Les formes de la reconnaissance au travail	67
3. L'influence de la reconnaissance au travail.....	68
4. Le manager de proximité : acteur du processus de reconnaissance au travail.....	70
Chapitre 3 - Les dynamiques de motivation	73
1. Définir la motivation	73
2. Les théories motivationnelles appliquées au travail.....	76
3. Les enjeux de la motivation au travail.....	80
3.1. Le manager face à la motivation au travail	80
3.2. La motivation au travail et l'engagement organisationnel.....	81
3.3. Les limites de la motivation.....	83
Conclusion de la deuxième partie	85
PARTIE III. Présentation de la méthodologie et du terrain d'application	87
Introduction.....	88
Chapitre 1 - Méthodologie et perspectives	89
1. Démarche adoptée en master 1.....	89
1.1. Récapitulatif de la démarche de Master 1	89
1.2. Notre diagramme rétro-planning	90
2. Méthodologie envisagée.....	92
2.1. Les méthodes	92
2.1.1. Les différents types d'études	92
2.1.2. La méthode qualitative.....	93
2.2. Les outils	94

2.2.1. La grille d'entretien	94
2.2.2. Déroulement de l'entretien.....	99
2.2.3. Plan de traitement.....	100
3. Perspectives de Master 2	101
Chapitre 2 -Terrain d'application	104
1. Rappel du champ d'étude	104
2. Choix du terrain d'application.....	105
2.1. Population mère.....	105
2.2. Définition de l'échantillon	107
3. Limites	109
Conclusion de la troisième partie	111
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	112
Bibliographie.....	114
Table des annexes	120
Table des sigles	129
Table des figures	129
Liste des tableaux.....	130
Table des matières	131

Le manager de proximité : acteur clé du bien-être et de l'engagement des collaborateurs

RÉSUMÉ

Le management des Hommes n'a jamais connu autant d'enjeux qu'aujourd'hui. Le marché du travail se voit faire face à de nouveaux maux, de nouvelles problématiques et il devient de plus en plus difficile de développer l'engagement des collaborateurs. Aussi, leur bien-être au sein de l'entreprise devient essentiel, d'autant plus qu'il conditionne grandement la performance de l'organisation. Face à cette réalité, les métiers de l'hôtellerie et de la restauration ne sont alors pas épargnés. Alors, à l'heure où la fonction ressources humaines tend à s'éloigner du terrain et de ses collaborateurs, ne serait-il pas nécessaire d'envisager d'agir sur les fondements mêmes des pratiques managériales de terrain instituées ? Dans ce mémoire, nous aurons à cœur de comprendre comment et en quoi le manager de proximité peut-il être la clé d'une dynamique alliant performance, bien-être et engagement des collaborateurs en hôtellerie-restauration.

MOTS-CLÉS : management, engagement, bien-être, hôtellerie-restauration, manager de proximité, performance.

ABSTRACT

Human management has never experienced as many issues as today. The labour market is confronted with new problems, new issues and it is becoming more and more difficult to develop relationships with co-workers. Moreover, the well-being of employees within the organisation is essential seen as the company's outcome relies entirely on the latter. Unfortunately, the catering and hospitality industry is not spared this reality. So, at a time when the human resources department is tending to move further and further away from the field and its workers, would it not be necessary to consider acting upon the foundations of the managerial practices employed in the industry ? In this dissertation, we strive to understand how and why a staff manager can be the key to a dynamic combining performance, well-being and engagement from employees within the catering and hospitality industry.

KEY WORDS : management, engagement, well-being, catering and hospitality, staff manager, performance.