



Entre normes, calcul et affectivité : pourquoi et comment les équi­piers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ? Le cas du restaurant Mc Donald's X

Perrine Burlion

► To cite this version:

Perrine Burlion. Entre normes, calcul et affectivité : pourquoi et comment les équi­piers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ? Le cas du restaurant Mc Donald's X. Gestion et management. 2013. dumas-00914610

HAL Id: dumas-00914610

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914610>

Submitted on 5 Dec 2013

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

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

Université de Reims Champagne-Ardenne
Faculté des Sciences économiques, Sociales et de Gestion

Entre normes, calcul et affectivité :

Pourquoi et comment les équipiers des restaurants fast-food
sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ?

Le cas du restaurant Mc Donald's X

Mémoire de fin d'études

1^{ère} année de Master Management stratégique des organisations

Parcours Ressources Humaines

Présenté par Perrine BURLION

Directrice de mémoire : Monique COMBES-JORET, enseignante-chercheuse

A l'Université de Reims Champagne Ardenne

2012 - 2013

SOMMAIRE

Sommaire.....	2
Avant-propos.....	4
Résumé.....	5
Introduction.....	6
PARTIE 1 : Le cadre théorique.....	9
Chapitre 1 : Définition du concept d'implication	10
Chapitre 2 : L'implication des équipiers dans les restaurants Mc Donald's.....	24
Chapitre 3 : Expérimentation des outils managériaux garants de l'implication des équipiers.....	34
PARTIE 2 : La méthode de la recherche.....	41
Chapitre 1 : Le projet de recherche.....	42
Chapitre 2 : Le cadre de la recherche.....	46
Chapitre 3 : La démarche de l'enquête.....	52
PARTIE 3 : L'analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	70
Chapitre 1 : La synthèse des données recueillies.....	71
Chapitre 2 : L'analyse des résultats qualitatifs.....	79
Chapitre 3 : L'analyse des résultats quantitatifs et le bilan.....	83
Conclusion.....	98
Glossaire.....	100
Bibliographie.....	101

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Avant-propos

En tout premier lieu, je tiens à remercier vivement ma directrice de mémoire, Madame COMBES-JORET pour son grand soutien et ses précieux conseils qui ont concouru à l'élaboration de ce mémoire.

Ce mémoire est le résultat d'une longue réflexion et de nombreuses observations sur les raisons qui amènent les équipiers à s'impliquer et à rester dans le restaurant X.

Il n'aurait pu être mené à bien sans la participation, directe ou indirecte, de tous mes collègues : équipiers, managers ou encore directeurs qui m'ont beaucoup appris sur le plan humain et professionnel et qui ont collaboré à cette enquête.

C'est pourquoi, je souhaite leur adresser mes sincères remerciements.

Enfin, je tiens à remercier l'équipe pédagogique de l'Université de Reims Champagne-Ardenne au sein du Master 1 Management stratégique des organisations, parcours Ressources Humaines, pour la qualité de leurs enseignements.

Résumé

L'implication organisationnelle est un concept qui se révèle complexe et essentiel dans la gestion stratégique des ressources humaines. C'est la raison pour laquelle les entreprises travaillent à renforcer le sentiment d'appartenance de leurs salariés envers l'organisation.

L'implication peut être à l'origine de l'idée d'accomplissement professionnel tout comme à la racine des risques psychosociaux. Mc Donald's symbolise le modèle taylorien moderne, à la fois efficace pour l'entreprise et dangereux pour l'individu. Cependant, les restaurants fast-food parviennent à renouveler leur main d'œuvre sans difficulté.

Ainsi, notre enquête de terrain dans un restaurant de l'enseigne nous permet d'appréhender l'existence d'une implication multidimensionnelle des équipiers dans l'organisation.

Mots clés : Implication organisationnelle, internalisation des normes, restaurants fast-food, management chez Mc Donald's.

Abstract

Organizational commitment is a complex but essential concept in the human resources management. That is the reason why firms strive for enforcing their employees' feeling of belonging to the organization.

Commitment can stand for professional fulfillment as well as a way to develop psychosocial risks. Mc Donald's symbolizes the modern Taylorist model, as efficient for the firm and dangerous for the employees' well-being. However, the fast-food restaurants easily manage on renewing their workforce.

Therefore, our field survey in a Mc Donald's restaurant allows us to experiment the existence of a multidimensional commitment of cashiers and cooks in the organization.

Keywords: Organizational commitment, norms internalization, fast-food restaurants, Mc Donald's management.

Introduction

En 2011, Mc Donald's est classée au 10^{ème} rang des entreprises les plus admirées au monde par le magazine américain *Fortune*. L'image d'une machine d'exploitation humaine qu'elle a véhiculée pendant des années tend à devenir positive dans un contexte de crise économique et financière.

En effet, les emplois précaires deviennent usuels et les stratégies capitalistes se globalisent. La survie des entreprises est invoquée tandis que les plans sociaux se succèdent. Les salariés sont alors prêts à tous les efforts pour maintenir leurs emplois, allant même jusqu'à sacrifier leurs avantages.

Pour la multinationale américaine, la situation économique est viable. Le secteur de la restauration rapide est très peu touché par la crise.

Le temps où le modèle taylorien moderne était dénoncé est dépassé. L'enseigne semble proposer une forme de stabilité salariale, des avantages intéressants mais également un service de qualité et le choix d'un certain équilibre alimentaire.

Cependant, le turnover y est très important. D'une part, la majorité des équipiers sont des étudiants qui usent de ce « petit boulot » afin de combler un besoin matériel sur une période donnée. D'autre part, les fortes contraintes du travail en fast-food, liées au modèle Taylorien et au juste à temps, poussent les salariés à rechercher une stabilité professionnelle ailleurs.

En conséquence, l'entreprise cherche à optimiser l'activité de sa main d'œuvre. Aussi, les intérêts de l'organisation doivent être intégrés par les salariés afin qu'ils s'efforcent de les réaliser.

La problématique de la servitude volontaire et de l'adhésion à l'organisation prend alors toute sa dimension : le personnel doit adhérer aux valeurs et aux normes de l'entreprise. Aussi l'organisation et les équipiers doivent se lier dans une stratégie commune, celle de rentabiliser l'activité à son maximum.

La notion d'implication représente ce lien qui unit l'entité organisationnelle à l'individu.

Dans les restaurants de l'enseigne Mc Donald's, il est toutefois difficile d'imaginer l'existence d'une forme d'implication, même modeste.

Pourtant, des outils managériaux standardisés et légalement corrects ont cet objectif. En effet, l'organisation vise à renforcer l'implication de ses salariés de diverses manières : intégration dans le groupe des pairs, prime, avantages informels...De telle sorte que tous concourent aux mêmes objectifs.

Alors, quelle type d'implication les équipiers d'un restaurant Mc Donald's peuvent-ils développer ? Cela tient-il à des caractéristiques personnelles ou à la mise en œuvre d'une politique spécifique de gestion des ressources humaines ? Enfin, pourquoi restent-ils dans cette organisation ?

Les études menées en la matière ont démontré que le concept d'implication organisationnelle est multidimensionnel. Les salariés resteraient dans l'entreprise pour trois raisons : par obligation, besoin ou désir.

Notre problématique s'est donc formulée ainsi :

Entre normes, calcul et affectivité: Les équipiers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ?

Nous avons choisi de tester cette problématique sur les équipiers d'un restaurant Mc Donald's afin de comprendre comment et pourquoi ils se trouvent impliqués dans l'organisation.

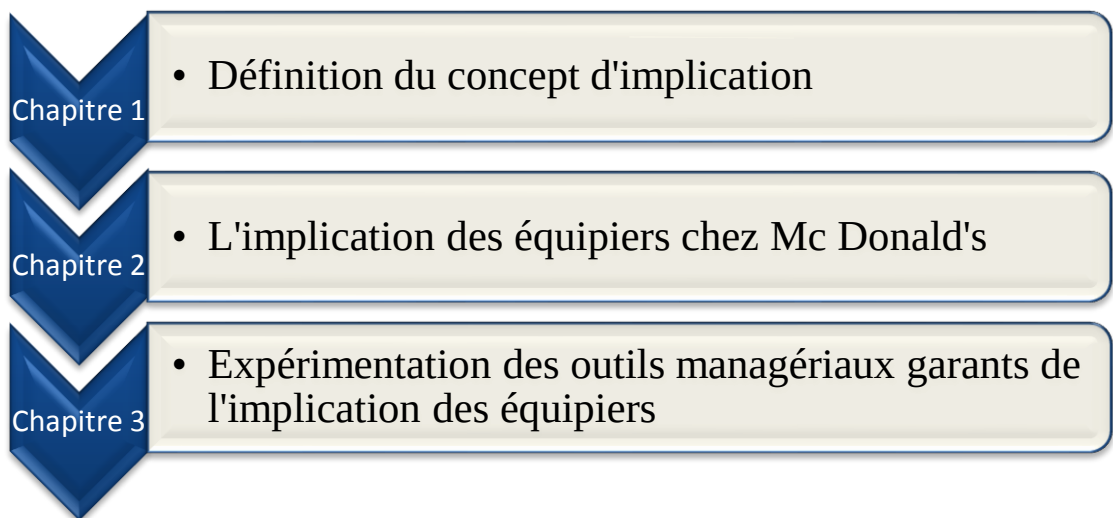
Pour répondre à cette problématique, nous présenterons dans une première partie le cadre théorique de notre recherche. Celle-ci nous permettra de cerner toute la complexité et les enjeux du sujet au travers d'ouvrages, d'articles et d'études menées. Nous nous concentrerons d'abord sur la définition de l'implication. Ensuite, nous étudierons plus particulièrement l'implication des équipiers chez Mc Donald's. Enfin, nous ferons l'expérimentation des outils managériaux garants de l'implication des équipiers.

Nous nous focaliserons dans une deuxième partie sur la méthodologie de notre recherche. Premièrement nous présenterons notre projet de recherche. Deuxièmement, nous délimiterons le cadre de la recherche. Enfin, nous aborderons la démarche de l'enquête.

Une troisième partie comportera l'analyse des résultats de l'enquête de terrain. D'abord, nous synthétiserons les données recueillies, puis nous analyserons les résultats qualitatifs et enfin, nous ferons l'analyse des résultats quantitatifs ainsi que le bilan de l'enquête.

Partie 1

Le cadre théorique



Chapitre 1

Définition du concept d'implication

I. Définitions

L'implication organisationnelle est un concept qui a connu de nombreuses évolutions depuis les années 80. L'interprétation elle-même du mot en anglais a suscité deux traductions différentes : engagement (*involvement*) et implication (*commitment*) ce qui a provoqué un « *chaos conceptuel* » selon MORROW (1983)¹.

En effet, ces deux concepts sont souvent confondus. Or, pour BELGHITI-MAHUT et BRIOLE (2004)², il s'agit bien de deux notions différentes. L'implication désigne « *l'identification de l'individu à l'organisation* » tandis que l'engagement se réfère à « *une relation établie sur un investissement physique est donc associé aux relations touchant au travail* ». De manière plus générale, « l'implication organisationnelle correspond au lien qui unit un individu à son organisation » (MATHIEU et ZAJAC, 1990)³.

Les travaux de MOWDAY, PORTER ET STEERS (1979, 1982)⁴ ont permis d'éclairer cette définition. « L'implication » est une identification de l'individu à l'organisation qui se traduit par des comportements tels que la volonté de générer des efforts dans l'intérêt de l'organisation, l'adhésion à ses valeurs et à ses buts et l'expression d'un profond désir d'en rester membre.

L'adhésion aux fondements de l'organisation représente une action consciente et volontaire des salariés tandis que « *l'identification, engagement et loyauté* » sont la conséquence d'une internalisation inconsciente des normes et des valeurs (VALEAU, 2002)⁵.

¹ MORROW P.C., « Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, n°8, 1983.

² BELGHITI-MAHUT S. et BRIOLE A., « L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, n° 10, 2004, p. 145-164.

³ MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, n°108, 1990.

⁴ MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M., *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press, 1982.

⁵ VALEAU P., *L'implication au travail*, Neveu, Vuibert, 2002.

Toutefois, leurs apports ne permettent pas d'identifier de manière distincte les différents sous-ensembles qui composent l'implication organisationnelle.

A partir de ce modèle, MORROW approfondit ses recherches et distingue quatre facettes dans l'implication au travail : l'implication dans l'organisation, l'engagement dans le travail, l'approbation de l'éthique de travail et l'implication dans la carrière et la profession. Les frontières entre ces sphères sont difficilement perceptibles. Néanmoins, il fut l'un des précurseurs en termes de fragmentation du concept d'implication au travail.

Ces évolutions conceptuelles ont permis à ALLEN ET MEYER (1979, 1993)⁶ de proposer une approche multidimensionnelle de l'implication au travail. Elle caractérise l'implication sous trois dimensions qui ne correspondent pas à des formes exclusives : affective, normative et calculée.

L'implication affective

Elle correspond à un attachement émotionnel, un engagement de l'individu envers l'organisation. Elle se caractérise également par l'identification⁷ de l'individu à celle-ci et reflète l'expression d'un désir d'en rester membre.

Cette dimension se construit notamment dans les rapports sociaux au sein du groupe de salariés.

En effet, la cohésion provient d'un attachement affectif et émotionnel des individus au groupe (KANTER, 1968)⁸. Ce phénomène tient son origine dans un désir d'appartenance et donc de conformité, issu de la pression groupale (ETZIONI, 1999)⁹.

⁶ ALLEN N.J., MEYER J.P. et SMITH C., "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78, 1993.

⁷ Freud (1900), « L'identification n'est pas simple imitation mais appropriation à cause d'une étiologie identique ; elle exprime un tout comme si et a trait à une communauté qui persiste dans l'inconscient ».

⁸ KANTER, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American sociological review*, 1968, p 499 - 517.

⁹ ETZIONI, *The limits of privacy*, New York, Basic Books, 1999.

Ce que l'auteur nomme « *l'implication morale sociale* » serait à l'origine de l'implication affective de l'individu dans l'organisation. Elle est issue d'un processus qui débute par l'attachement au groupe et donc aux collègues de l'entreprise pour ensuite s'infiltrer dans l'organisation elle-même.

L'implication affective émane donc d'une émotion, d'un sentiment inconscient et non calculé par l'individu. L'organisation permettrait donc à l'individu d'assouvir des désirs profonds. Par conséquent, nous pourrions affirmer que cette caractéristique suscite une dépendance sentimentale chez l'individu à tel point qu'il ne peut se détacher de l'organisation.

L'implication normative

Cette implication correspond à un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation par loyauté et devoir moral (ALLEN ET MEYER, 1990)¹⁰.

WEINER (1982)¹¹ a tout particulièrement contribué à la compréhension de cette dimension. L'origine de ce phénomène est double : il s'agit à la fois de l'intériorisation des normes de l'organisation et de l'identification de l'individu à celle-ci. De fait, le développement de la dimension normative pousse l'individu à agir en fonction de la demande et des attentes de l'organisation. A l'origine de cette intériorisation, nous retrouvons des socialisations antérieures qui ont permis de conditionner l'individu au sens de la loyauté et du devoir.

Ainsi, nous entendons que l'éducation au stade de l'enfance et les expériences vécues dans les sphères privées et professionnelles donnent à l'individu des directions en terme de valeurs et de comportements.

¹⁰ ALLEN N.J. et MEYER J.P., "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, 1990.

¹¹ WIENER Y., "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, vol.7, 1982.

L'implication calculée

La notion de coût est dominante dans cette approche de l'implication. L'individu est un être rationnel qui fait le choix de rester dans l'entreprise afin de combler un besoin. Son choix se construit sur le manque de solution de rechange auquel il est confronté.

Cette démarche est rationnelle puisqu'il calcule les pertes liées à son départ et décide de continuer dans l'organisation car le gain est supérieur à la perte. (ALLEN et MEYER, 1990)¹².

Cette implication peut être considérée comme un investissement de la part de l'individu. Il attend donc un retour supérieur à sa mise de départ.

L'internalisation des normes et des valeurs

KELMAN (1988), O'REILLY ET CHATMAN (1986)¹³ ont travaillé sur le phénomène d'internalisation des normes et valeurs. Ils ont constaté qu'il existe différents degrés d'internalisation :

- ❖ la **conformité** (l'individu agit en fonction des normes déjà existantes, il s'y soumet afin d'être conforme à ce que l'organisation attend de lui).
- ❖ l'**acceptation** (l'individu considère ces règles comme fondement du fonctionnement au sein de l'organisation et les accepte en tant que telles).
- ❖ l'**intérieurisation** (l'individu intègre dans son « habitus »¹⁴ le comportement et les attitudes dans l'intérêt de l'organisation. « L'habitus » est le regroupement de nos valeurs et normes de conduite inconscientes que nous avons intégrées par processus de socialisation).

¹² ALLEN et MEYER op.cit. p.13

¹³ O'REILLY C.A., CHATMAN J.J. « Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, 1986.

¹⁴ BOURDIEU, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.

Ces mêmes auteurs ont souligné que l'internalisation des valeurs de l'organisation permet d'évincer le sentiment d'obligation au profit d'un sentiment d'affection. Les individus n'ont alors plus l'impression d'être obligés d'agir selon un cadre stricte mais se sentent d'avantage liés émotionnellement à l'organisation, ils sont en accord avec ses principes.

II. Les enjeux de l'implication des salariés pour l'entreprise

Dans un contexte d'hyper concurrence sur les marchés financiers, les entreprises optent pour des stratégies de différenciation et investissent lourdement sur la créativité et les compétences techniques de leurs salariés (nous retiendrons le terme « salariés » pour désigner de façon générale le personnel d'une entreprise : cadres, ingénieurs, techniciens, responsables et ouvriers qualifiés ou non) afin de maintenir leurs profits. Les entreprises doivent conserver leurs parts de marché à tout prix et éviter de se voir évincer par leurs concurrents.

1. La rétention de la main d'œuvre qualifiée

Savoir motiver sa main d'œuvre et faire adhérer ses salariés aux intérêts de l'organisation est une stratégie qui doit absolument être déployée par les entreprises.

En conséquence, la rétention des talents et des compétences est une problématique essentielle qui doit être régulée. Il s'agit de mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer les meilleurs talents et de leur donner envie de rester au sein de l'organisation, ce qui permet d'envisager un développement plus serein de l'activité.

Il suffit, non pas de recruter les meilleurs professionnels, mais de solliciter leur implication dans l'organisation afin de diminuer « le turnover ». En ce sens, cela permet de réduire les coûts liés aux départs et à la formation des salariés.

Ce questionnaire est tout particulièrement adapté au travail en fast-food puisque la majorité des employés sont de jeunes étudiants qui ne comptent rester que le temps de financer leurs études. Il ne suffit pas seulement de retenir les salariés formés mais aussi d'attirer constamment de nouvelles candidatures.

THOMPSON, BEAUVAIS et LYNESS (1999)¹⁵ confirme ce postulat en affirmant que les salariés impliqués de manière affective dans leur entreprise ont moins tendance à vouloir la quitter.

La fidélisation des talents est une pratique déployée par de nombreuses entreprises qui oblige les managers à développer leur leadership afin de créer un environnement propice à l'implication des salariés dans l'organisation de travail¹⁶ (BAREL, 2000).

Le développement de l'implication passerait donc par les pratiques managériales.¹⁷ Par déduction, le processus consiste dans un premier temps à recruter ou à former des leaders, eux-mêmes impliqués dans l'organisation et capables de susciter ce même état psychologique sur leurs subordonnés.

Ainsi, dans le restaurant de notre étude, les managers font preuve de sympathie et de forte proximité avec les équipiers, notamment en créant des liens dans les vies professionnelle et privée. Plus généralement chez Mc Donald's, les managers doivent « dépasser la relation purement rationnelle » et « pratiquer de l'humour » afin d'établir un rapprochement avec leurs collaborateurs¹⁸ (BAREL, 2000). En effet, « l'affectivité cultive les valeurs d'intimité et d'émotion »¹⁹ (CLAUDE, 2003)

¹⁵ THOMPSON, BEAUVAIS et LYNESS, "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict", *Journal of vocational behavior*, Vol 54, n°3, 1999, p. 392-415.

¹⁶ Le leader joue sur les conditions de travail pour mobiliser les ressources. Il use plus particulièrement du levier affectif. BAREL *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe*. Logiques économiques, l'Harmattan. 2000.

¹⁷ SAINT-MICHEL et WIELHORSK, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? » @GRH, n°1, 2011, p. 13-38.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ JF. CLAUDE, *Le management par les valeurs*, Entreprise-Carrière, Liaisons, 2003.

Enfin, l'implication au travail favoriserait les comportements citoyens, la conscience professionnelle et le respect des exigences professionnelles (TREMBLAY et al., 2010)²⁰ ou encore la performance au travail (JAMARILLON, MULKI et MARSHALL, 2005)²¹.

2. La réduction des zones d'incertitude

H. WEBER (2005)²² décrit l'implication organisationnelle comme le reflet d'une politique de gestion des ressources humaines efficace en ce sens qu'elle réduit les zones d'incertitudes néfastes à l'autorité de la hiérarchie (CROZIER, 1963)²³.

« *C'est d'ailleurs l'une des raisons qui expliquent la nécessité de solliciter l'adhésion des employés à l'organisation : afin que ceux-ci travaillent à faire prospérer l'entreprise en même temps qu'ils poursuivent leurs propres intérêts* » (H. WEBER). Cette dimension est en relation étroite avec l'internalisation des normes qui poussent l'individu à considérer les problématiques, les règles et les valeurs de l'organisation comme les siennes.

Il paraît donc opportun que toutes les organisations, quelles qu'elles soient, doivent mener des politiques visant à créer, voir à augmenter, l'internalisation des normes chez leurs collaborateurs. Ces derniers seraient alors en immersion totale dans l'entreprise au point de transcender une partie de leur vie professionnelle dans leur vie privée.

OLLIVIER (1995)²⁴ ajoute que la cohésion entre collaborateurs au travail permet « *d'éliminer les décalages, les oppositions, les contradictions et les dysfonctionnement, en empêchant les individus d'en prendre conscience, d'en représenter les enjeux et d'en penser les conditions de dépassement.* »

²⁰ TREMBLAY et al., "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol 41, 2010, p. 213-226.

²¹ JAMARILLON, MULKI, et MARSHALL, A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, 2005, p.705-714.

²² H. WEBER, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas Mc Donald's*. Erès, 2005.

²³ CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, Coll Points et Essais. 1964.

²⁴ B. OLLIVIER, *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwe, 1995.

Le groupe de collègues tiendrait une place essentielle dans le bon fonctionnement de l'organisation. Dans notre cas, cette affirmation prend toute sa dimension puisque ce sont les équipiers les plus anciens qui sont assignés à la formation des nouveaux venus. Ainsi, ces derniers sont informés des dysfonctionnements et formés à leur résolution.

Imaginons un instant que les normes soient appliquées à la lettre : dans un modèle taylorien, tous les gestes sont pensés à l'avance. Les équipiers n'ont plus qu'à les exécuter de manière répétitive et ordonnée.

Il est évident que les conséquences d'une telle attitude de la part des équipiers seraient désastreuses et s'apparenteraient à une grève du zèle²⁵, ce qui ralentirait la production et l'efficacité du service.

²⁵ Opération visant à réduire la production sans pour autant arrêter le travail. Elle se fait le plus souvent scrupuleusement et à la lettre des règlements qui en temps normal sont plus ou moins suivis

III. L'implication organisationnelle et les risques psychosociaux

Nos lectures sur ce sujet ont permis de mettre en lumière des contradictions assez importantes dans les études menées sur le lien entre implication organisationnelle et santé au travail. Cependant, il est intéressant de noter que de manière globale l'implication au travail n'est pas néfaste pour l'individu. Elle est même bénéfique dans certains cas.

Les causes de troubles psychosociaux résulteraient d'une sur-implication des individus.

1. Définition

L'assurance maladie propose une définition somme toute très claire des risques psychosociaux (RPS) :

« L'expression risques psychosociaux (R.P.S.) regroupe généralement la violence interne à l'entreprise, la violence externe et le stress. Les conséquences des facteurs de risque liés aux RPS mettent en jeu à la fois l'intégrité physique et la santé mentale des salariés.

Au même titre que les autres risques professionnels, les RPS impactent réellement le bon fonctionnement des entreprises. Tous les salariés, quel que soit leur positionnement hiérarchique, leur sexe, leur âge ou leur métier peuvent à un moment donné de leur carrière être sujet à des RPS.²⁶ »

Un cadre légal²⁷ a été défini afin de sensibiliser et responsabiliser les organisations privées et institutions publiques face à cette « nouvelle » problématique.

Il est vrai que le modèle Taylorien a prouvé ses limites : la contre-productivité liée à l'aliénation et aux troubles musculo-squelettiques. Aujourd'hui, nous pouvons observer que les méthodes de travail ont évolué et que les difficultés ont muté ; elles concernent désormais **des troubles davantage psychologiques que physiques.**

L'ANACT distingue « différentes sources de tension à l'origine des risques psychosociaux :

²⁶ Site internet : www.ameli.fr.

²⁷ Accord nationaux interprofessionnels sur le stress du 2 juillet 2008, sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010.

- ❖ Les sources du côté des **changements du travail** : obligation de s'adapter constamment à une nouvelle organisation, subir des rachats, fusions... successifs de l'entreprise, subir des évolutions de son métier.
- ❖ Les sources du côté des **contraintes du travail** : une charge de travail trop importante, recevoir des consignes contradictoires, être tout le temps dans l'urgence, devoir atteindre des objectifs toujours plus élevés avec moins de personnel.
- ❖ Les sources du côté des **attentes du salarié** : l'impression de ne pas progresser, le sentiment de ne pas être reconnu, faire un travail qu'on n'aime pas, ne pas pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale...
- ❖ Les sources du côté des **relations et des comportements** : pas de soutien de la hiérarchie, pas d'entraide avec les collègues, une mise en concurrence des salariés, pas de dialogue ou d'écoute en interne.

Les risques psychosociaux apparaissent quand plusieurs de ces sources de tension s'accumulent dans l'entreprise et font partie du quotidien professionnel. ²⁸»

2. Les états affectifs liés à l'implication

PASQUIER et VALEAU (2011)²⁹ ont recensé les recherches menées sur le lien entre implication et états anxieux. D'après ces auteurs, il y aurait une évolution de l'implication organisationnelle.

Dans un premier temps, elle serait positive et n'aurait pas de conséquences pathologiques. Néanmoins, au moment où l'investissement s'intensifie, le risque d'en perdre le bénéfice provoquerait de l'inquiétude, voire de l'anxiété chez l'individu. De plus, ce sentiment tend à s'aggraver puisque l'individu y répond en « *redoublant d'implication* ».

D'autres recherches encore ont démontré que dans certains cas, la pathologie peut s'aggraver jusqu'à créer « *une dépendance quasi-névrotique liée à une sur-implication* ».

²⁸ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail. Site internet : www.anact.fr

²⁹ PASQUIER.D., et VALEAU, P., « Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. » *Revue Internationale de psychologie sociale*, Vol 24, n°1, 2011, p. 5-36.

Cependant, ce phénomène touche plus particulièrement les individus souffrant d'un « *déficit de compétences sociales* » KELMAN (1958)³⁰.

Les travaux de HERRBACH (2005)³¹ décryptent ces phénomènes en fonction du modèle d'implication tridimensionnel d'ALLEN et MEYER. Ainsi, l'implication affective, marquée par le désir devrait « générer des états affectifs positifs » tandis que l'implication calculée provenant d'un investissement et donc d'une prise de risque susciterait des « *états affectifs négatifs* ». Enfin, l'implication normative serait à double tranchant : l'individu qui ressent du plaisir à se conformer à la norme tend à provoquer des « *états affectifs positifs* ». Or, s'il ne parvenait pas à les appliquer, il pourrait subir un fort sentiment de culpabilité et devrait faire face à des affects négatifs.

3. L'épuisement professionnel

a. Le stress

L'impact des différentes dimensions de l'implication sur le stress lié au travail a été testé par une étude de MEYER, STANLEY et PARFYONOVA (2012), et reprise par A. CARRIER VERNHET (2012)³² dans sa thèse sur l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel.

Ces recherches ont permis de démontrer que le stress est en corrélation avec le « profil d'implication ». Ce dernier est défini en fonction de l'implication dominante et de sa subordonnée. Ainsi, le profil à « dominance Affective-Normative affiche un faible niveau de plaintes liées à la santé » tandis que le profil à dominance Calculée dénombre davantage de plaintes.

³⁰ KELMAN, "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change". *Journal of Conflict Resolution*, Vol 2, n°1, 1958, p.51–60.

³¹ HERRBACH, "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", *Journal of Organizational Behavior*, vol.27, n°5, 2006, p.629-643.

³² CARRIER VERNHET, « Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources », Thèse dirigée par Abord de Chatillon E., IREGE et École Doctorale SISEO, Grenoble.2012.

Nous comprenons aisément dans ces résultats qu'un individu développant une implication calculée ressent un stress lié à son investissement et à la perte qui peut subvenir, notamment s'il n'a pas de solution de rechange. Son implication représente pour lui une prise de risques.

D'autres études encore soulignent que l'implication génère un sentiment d'appartenance et de stabilité, ce qui ferait barrière aux effets négatifs du stress (MOWDAY et al., 1982)³³ et qu'elle permet à l'individu de donner du sens à son travail.

L'implication dans le travail revêt la forme d'un pare-feu aux situations stressantes.

b. L'épuisement professionnel

CARRIER VERNHET (2012) recense de nombreuses études sur la relation entre l'implication et l'épuisement professionnel. Cela permet de mettre au jour le fait que l'implication affective est négativement corrélée à l'épuisement professionnel et au cynisme. Elle est cependant corrélée de façon positive à l'accomplissement personnel.

Néanmoins, d'autres études rapportent des résultats contradictoires, notamment celles de TAN et AKHTAR (1998) et BABAKUS (1999). Elles démontrent toutes deux une relation positive entre l'épuisement émotionnel et les dimensions affectives et normatives.

CLOT (1995) note également que la normalisation poussée des méthodes de travail et des tâches crée un sentiment d'enfermement chez les individus.

Par ailleurs, l'autre indique que les effets associés à la sur-implication ont été mis en exergue par les études de SIEGRIST (2001). Il en donne tout d'abord une définition : la sur-implication est « *un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvé et estimé* »³⁴. Pour lui, l'origine de cette sur-implication réside dans la perception des récompenses reçues en fonction des efforts fournis professionnellement. Aussi, dans le cas où cette récompense

³³ MOWDAY, PORTER et STEERS, "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", *Academic Press*, New-York, 1982.

³⁴ « a set of attitudes, behaviors and emotions that reflect excessive striving in combination with a strong desire of being approved and esteemed »

n'est pas à la hauteur de ses espérances et de son fort sentiment d'implication, alors il encourt des risques de conséquences négatives sur sa santé physique et psychologique.

Chapitre 2

L'implication chez les équipiers des restaurants Mc Donald's

I. L'internalisation des normes pour contraindre et convaincre

Le cadre théorique abordé précédemment sur l'implication organisationnelle nous fait penser que l'internalisation des normes est un élément clé dans toute organisation. En effet, ce phénomène tend à faire penser à l'individu qu'il travaille pour ses propres intérêts alors qu'en réalité il participe à la prospérité de son organisation. DUVAL (1998)³⁵ précise que l'organisation ne peut atteindre ses objectifs, notamment financiers sans la participation active et l'adhésion des employés au système. Il s'agit pour lui d'une question de « survie ».

1. Le processus d'internalisation des normes

a. La gestion du temps et de l'espace

Pour H. WEBER³⁶, la gestion du temps et de l'espace chez Mc Donald's est pris en charge par les nombreuses normes définissant chaque tâche et le temps nécessaire à leur accomplissement. Il n'est donc plus nécessaire de réfléchir pour agir. L'intériorisation des normes permet une automatisation des individus.

Les fortes contraintes temporelles ne laissent pas de marge réflexive et créent une dépendance des équipiers envers leurs pairs. Le but est d'aller toujours plus vite, de faire toujours plus de chiffres. Ainsi, dans le meilleur des cas, les salariés se mobilisent pour s'entraider.

Ils doivent œuvrer afin de « *diminuer les coûts, offrir un service rapide, avoir un comportement positif et encourager la productivité* ».

Par ailleurs, l'organisation du temps de travail (temps saccadés et horaires tardives) au sein des restaurants Mc Donald's pousse les équipiers à créer des liens avec les autres équipiers. L'auteur affirme également que l'organisation finit par « *infiltrer tous les*

³⁵ DUVAL, *l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et Mc Donald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998.

³⁶ WEBER, « 10 : Contraindre et convaincre par le biais des normes temporelles. » Le management chez McDonald's, in Danièle Linhart et Aimée Moutet, *Le travail nous est compté*, La Découverte « Recherches », 2005 p. 269-292.

champs de la vie du sujet : sa vie professionnelle, mais également sa vie privée, jusqu'à déterminer ses loisirs et influences ses choix amoureux ».

En effet, les seules personnes avec qui les individus peuvent avoir du temps en commun sont leurs collègues de travail. L'organisation elle-même les pousse à se rassembler en organisant des sorties via les comités d'entreprises lorsqu'il y en a. Les restaurants franchisés connaissent également l'importance de ces moments hors du temps de travail pour entretenir les liens et mettent en œuvre des politiques similaires.

Ils partagent alors des moments personnels et se rapprochent entre eux en même temps qu'ils s'éloignent de leur « ancienne » vie sociale. Il devient difficile d'entretenir des liens avec ses amis et sa famille avec des horaires fantasques. Par conséquent, il est fréquent que la vie privée des équipiers se confonde avec leur vie professionnelle.

De plus, la proximité spatiale constitue également une proximité physique des équipiers. Il est fréquent qu'ils se heurtent, se frôlent et se retrouvent cloisonnés dans des espaces de travail réduits.

b. L'intégration dans l'équipe de travail

Reprenons le modèle d'internalisation de KELMAN (1988), O'REILLY ET CHATMAN (1986)³⁷ et transposons le à l'organisation de travail chez Mc Donald's.

➤ Premièrement, **les nouveaux collaborateurs sont formés par les plus expérimentés** qui leur inculquent les bonnes méthodes de travail. Nous entendons ainsi « l'application des normes » mais aussi « les méthodes informelles » qui comblent les lacunes de celles-ci. Le formateur souligne plus particulièrement les points clés à maîtriser (par exemple, l'ordre d'assemblage des commandes afin de perdre le moins de temps possible ou la maîtrise des appareils telles que la caisse ou l'archfrye³⁸). Il est le garant, durant un temps donné, de la qualité des informations que va intégrer le nouvel équipier.

³⁷ KELMAN (1988), op.cit. p.21, O'REILLY ET CHATMAN (1986), op. cit. p.14

³⁸ Machine automatisée qui permet de remplir des paniers de frites.

Néanmoins, à l'issu de la formation, le groupe des équipiers (plus particulièrement les plus anciens attachés à la notion de « travail bien fait ») vont conserver ce statut et imposer un suivi en observant les faits et gestes du « nouveau ». Cela étant facilité par le « back up » : méthode qui consiste à apporter de l'aide à un équipier en caisse en se tenant constamment derrière lui et en réalisant la commande du client pendant que lui, la prend en note et l'encaisse. Il est donc très facile de cibler et de reprendre toutes les erreurs de l'équipier en formation.

Ainsi celui que l'on nomme « le nouveau » est encadré informellement sur une longue période. Ses « formateurs » usent fréquemment de leur ancienneté afin d'intervenir auprès de l'équipe de gestion en les informant des erreurs et des difficultés de l'équipier en formation (notamment durant la période d'essai). La raison invoquée tient au fait que les équipiers déjà présents, à la fois en interdépendance les uns des autres et en compétition cherchent à exclure de leur groupe des individus ne correspondant pas à leur mode de fonctionnement.

Le nouveau collaborateur prend alors conscience que sa place dépend de l'application qu'il fera des méthodes de travail qu'on lui a enseignées mais aussi de l'approbation des équipiers les plus anciens de l'organisation (les managers étant présents moins souvent sur le terrain). D'autant plus que l'espace est organisé de telle manière que chacun est sous le regard de tous en permanence.

Il y a donc un effet de pression de la part du groupe sur « les nouveaux » de telle sorte qu'ils **se conforment de manière consciente aux normes**.

- Deuxièmement, le **processus d'acceptation** des normes converge avec les buts de l'organisation. En effet, pour H. WEBER, le système attend des salariés qu'ils s'investissent dans l'intérêt du restaurant : ils doivent être rentables et performants. Pour répondre à cette demande les équipiers comprennent rapidement qu'ils doivent s'approprier les normes (formelles et informelles) de travail. Ainsi, mieux ils les maîtrisent, mieux ils sont acceptés au sein de l'équipe et plus ils tendent à obtenir des privilèges de la part de la hiérarchie (demandes d'indisponibilité acceptées, flexibilité des horaires planifiées et des congés payés...).

Le nouveau collaborateur qui a compris cette démarche accepte sans difficulté de se conformer aux normes, aussi nombreuses et complexes soient-elles, car les bénéfices qu'il peut en tirer permettent d'améliorer ses conditions de travail. H. WEBER parle alors « *d'enjeux de pouvoir* » car celui qui maîtrise ces normes détient le pouvoir, même s'il se trouve hiérarchiquement inférieur.

- Enfin, la phase d'**intériorisation** se déroule de manière presque inconsciente. Le fait est que les équipiers chez Mc Donald's n'ont pas la possibilité de remettre en cause les procédures. Leur avis n'est pas légitimé par la Direction car elle s'efforce de faire appliquer les méthodes pensées par l'ingénierie Mc Donald's France³⁹. Ils n'ont donc pas le choix : être exclu du groupe de travail ou gagner du temps et être accepté en intériorisant les codes.

H. WEBER remarque que l'intériorisation est plus forte encore lorsque l'équipier désire faire carrière dans l'enseigne. Ces individus ressentent une pression psychologique car ils doivent éviter toute erreur s'ils souhaitent se faire remarquer par la Direction. Pour l'auteur, cette étape se décline en trois points : l'adoption d'un langage commun spécifique, l'utilisation de processus défensifs et le passage par un processus identitaire.

2. Le sentiment d'identité organisationnelle

Pour H. WEBER, l'identité organisationnelle s'apparente à un phénomène qui participe au mécanisme d'intériorisation des contraintes. En effet, il permet de réduire les références de l'individu en lui en imposant de nouvelles, celles de l'organisation. Ce sentiment est propre à chaque individu qui se sent personnellement lié à l'organisation.

³⁹ Mc Donald's France est la société mère de l'enseigne qui rattache tous les restaurants, leur impose une ligne de conduite, agit pour leur communication et leur marketing. Elle est également à la tête des restaurants de l'enseigne non-franchisés.

a. Un langage commun

Mc Donald's prescrit un langage (un vocabulaire et des modalités de communication particuliers) qui crée un sentiment d'appartenance communautaire.

En utilisant le vocabulaire propre à l'enseigne, avec des codes spécifiques, H. WEBER indique que les employés intègrent implicitement les principes et les valeurs liées à l'organisation elle-même. Selon l'auteur, c'est une forme d'emprise de l'organisation sur son personnel, ce qui participe au processus d'intériorisation des contraintes : « *La main mise sur le langage est alors également la main mise sur la pensée* ». ⁴⁰ Il s'agit par-là d'imposer des codes et des valeurs aux membres de l'organisation et de les légitimer.

L'usage d'un vocabulaire interne permet une véritable culture d'entreprise, d'autant plus que le lexique comprend des mots issus de l'anglais, pas toujours accessibles au plus grand nombre. Les employés chez Mc Donald's se comprennent entre eux lorsqu'ils abordent des sujets professionnels, ce qui a tendance à exclure les personnes hors de l'organisation qui seraient présentes. Il est donc plus aisé pour les équipiers d'échanger leurs expériences professionnelles avec leurs collègues.

Cet aspect est accentué par l'incompréhension de l'entourage des employés chez Mc Donald's face à cet engouement pour un milieu si contraignant et négatif.

b. L'uniformisation

L'uniformisation touche à la fois des conditions matérielles et mentales. Le but pour l'organisation est de créer un fort sentiment d'appartenance.

En effet, dès lors que l'équipier signe son contrat de travail, on lui remet son uniforme et on lui signale la façon dont il doit être coiffé, rasé ou encore maquillé pour les femmes. Les signes de différenciation ne sont pas tolérés au sein de l'organisation puisqu'elle cherche à tout prix l'uniformité. On lui apprend également que le tutoiement est de rigueur, même avec ses supérieurs hiérarchiques, ce qui crée immédiatement une proximité entre l'équipe de gestion et les équipiers.

⁴⁰ H. WEBER, op.cit. p.25

La pensée est également uniforme en ce sens que les questions ont toujours les mêmes réponses et les aspirations doivent être similaires : offrir un service rapide et de bonne qualité. Lorsqu'un problème se présente avec un client, l'équipier ne peut faire preuve de créativité pour le résoudre. Il doit suivre le processus désigné et s'y tenir.

Les managers usent tous des mêmes procédés afin de motiver leur équipe. La Direction les contraint à « hausser le ton ⁴¹ » sur les équipiers afin qu'ils accélèrent et à les « féliciter » lorsque le travail a été bon, qu'importe le type de management qu'ils souhaiteraient appliquer.

Enfin H. WEBER défend le fait que le processus d'internalisation des codes conduit les employés à s'identifier à l'organisation. Cette démarche se déroule selon des processus identitaires qui favorisent le transfert du modèle que prône l'organisation dans les modes de pensée du personnel. Elle note également que cette forme d'identité professionnelle entraîne un sentiment d'appartenance qui suggère à l'individu que ce qu'il éprouve dans l'organisation, avec ses collègues, ne peut être éprouvé avec un autre groupe à l'extérieur.

II. L'implication affective des équipiers dans l'organisation

Les études de THOMPSON, BEAUVAIS et LYNESS (1999) ⁴² démontrent que l'implication affective est davantage « marquée dans les organisations qui disposent d'une véritable culture en matière de gestion du temps de travail et hors travail ».

1. L'attachement au groupe de pairs

La solidarité est une notion présente au sein du groupe des équipiers. Comme nous l'avons vu précédemment, ces derniers sont omnibus, jusque dans leur vie privée, par l'organisation et se trouvent en situation d'interdépendance sur leur lieu de travail. Du fait

⁴¹ Propos rapporté du discours d'un directeur à ses managers.

⁴² THOMPSON, BEAUVAIS et LYNESS, op.cit.p.16

de leur intégration, ils créent des liens et les frontières entre vie privée et professionnelle s'estompent avec le temps.

Comme le souligne H. WEBER, le collectif de travail est une force chez Mc Donald's. Et pourtant il est très rare d'y voir les manifestations d'un mauvais climat social. Cela est expliqué par le fait que les équipiers tirent satisfaction dans leurs relations au travail mais aussi par la fierté qu'ils éprouvent à travailler pour l'enseigne.

Pour l'auteur, les débuts dans l'organisation sont caractérisés par une implication affective dans le groupe de pairs qui permettrait par la suite de développer une forme d'adhésion volontaire aux normes de travail. Les autres équipiers sont ceux qui apportent un soutien aux nouveaux collaborateurs et qui les informent sur les pièges à éviter. Ils deviennent alors des alliés essentiels à leur intégration.

Cependant les équipiers avouent plus facilement être attachés à leurs collègues, qu'ils considèrent plus souvent comme des amis, que de dénoncer leur attachement à l'organisation.

2. Le désir de l'excellence

Une fois l'intégration au sein du collectif des pairs confirmée, les équipiers vont rechercher l'excellence dans leur manière de travailler. Au sein de l'organisation, tout est mis en œuvre pour montrer une image positive des individus envers eux-mêmes. Par conséquent, les équipiers ont la possibilité de se dépasser et de prouver qu'ils sont capables d'avoir une incidence positive sur l'organisation. Cette dernière met en place des systèmes de reconnaissance, censés renvoyer une bonne image de soi. Ainsi les équipiers vont chercher à les percevoir. Une expression typiquement utilisée par la Direction : « Les As sont à leur place » distingue des postes plus valorisants que d'autres. Ceux-ci sont accessibles lorsque l'équipier a fait ses preuves en termes de productivité.

WEBER précise que « *Les normes [...] pour les employés qui adhèrent au système, la recherche de l'excellence les rend essentielles* »

Ce désir d'être parmi les plus « rentables » peut être la conséquence d'une volonté de faire ses preuves afin d'avoir des opportunités de carrière au sein de l'organisation. On suggère à l'équipier que sa fonction a du sens, et qu'il est essentiel au bon fonctionnement du système.

Celui-ci comprend alors qu'il peut devenir excellent en appliquant les normes de la meilleure manière possible tout en trouvant le moyen « légal » de les dépasser afin de gagner en autonomie et donc en compétences.

III. Les limites de l'implication des équipiers chez Mc Donald's

En théorie, il apparaît que le système organisationnel chez Mc Donald's permet une forte implication de ses membres. Elle n'en reste pas néanmoins limitée par la désillusion des aspirations.

1. La désillusion

L'essentiel de la main d'œuvre chez les équipiers est constituée d'étudiants. Pour eux, ce « *petit boulot* »⁴³ ne constitue qu'un moyen de financer un avenir plus serein.

« La plupart revendiquent leur statut d'étudiant et présentent cet emploi comme temporaire en l'opposant au travail qualifié »⁴⁴.

Le regard extérieur de ces étudiants qui ne sont présents dans l'organisation qu'à mi-temps tend à remettre en cause le système. D'autant plus qu'ils aspirent à un avenir professionnel où ils pourront développer leurs compétences dans des domaines attractifs pour eux.

⁴³ V. PINTO, « Servir au fastfood« Petit boulot » & engagement dans le travail. » Revue AGONE N° 37, 2007, p205-219.

⁴⁴ *Ibid.*

Les équipiers qui n'ont que cette activité au quotidien comprennent rapidement qu'ils ne sont qu'un rouage d'une machine bien huilée. Ils sont engagés uniquement pour exécuter les tâches, sans avoir la possibilité de réfléchir à leur bien-fondé.

2. L'épuisement du système

Le système taylorien amélioré promet des récompenses aux plus productifs et impliqués dans l'organisation : gravir les échelons hiérarchiques, prime, félicitations, avantages en nature...

Ces avantages paraissent conséquents pour un nouvel arrivant. Or, les inconvénients liés à un important don de soi, qu'il soit social, physique ou psychologique se font rapidement ressentir. Ce phénomène est accéléré par les horaires « *hachés*⁴⁵ » et les heures tardives.

Plus l'ancienneté de l'équipier augmente, moins son travail est reconnu comme prodigieux. Il est devenu normal qu'il soit le plus productif. En conséquence, la reconnaissance se raréfie.

⁴⁵ *Ibid.*

Chapitre 3

Expérimentation des outils managériaux garants de l'implication des équipiers chez Mc Donald's

I. La prime exceptionnelle ou l'employé du mois

De nombreuses organisations proposent une prime sur objectifs afin de motiver et de travailler sur l'implication de leur personnel. Pour les équipiers chez Mc Donald's, cette prime est doublement efficace. D'une part elle permet de récompenser l'attitude des équipiers les plus investis et, d'autre part, elle suscite l'esprit de compétition entre eux.

1. Définition

Tous les mois l'équipe de gestion se concerte afin de déterminer quel(s) équipier(s) méritent de recevoir une récompense financière par rapport au travail qu'ils ont fourni. Cette prime dite « exceptionnelle » est le signe d'une **reconnaissance de l'organisation pour son investissement**.

2. Principes

Les critères d'attribution de la prime sont les suivants: La disponibilité de l'employé à faire des heures en plus de son planning (il doit toujours répondre aux demandes de l'organisation pour prendre des services supplémentaires), le sentiment que l'équipier est impliqué dans son travail (recherche constante de la performance), le certitude qu'il cherche à effectuer correctement les tâches et respecte tout particulièrement les normes, mais aussi le fait que l'employé soit un individu discret, qui ne remet jamais en cause le système et les directives qu'on lui attribue.

Enfin, il doit prouver sans cesse qu'il est l'équipier le plus motivé d'entre tous et qu'il est satisfait de son emploi chez Mc Donald's. Il doit refléter une image positive de l'enseigne aux clients.

En règle générale, cette prime est accordée aux « nouveaux » qui expriment des efforts à satisfaire les contraintes organisationnelles. Cette forme de reconnaissance permet de **renforcer les premiers signes d'engagement et d'adhésion au système**.

Les plus anciens étant déjà très impliqués et ayant intériorisés les normes, il n'est plus intéressant pour la Direction de la leur attribuer, si ce n'est lors de situations particulières où il règne un sentiment de perte de confiance. En effet, les équipiers étant dépositaires d'une certaine forme de pouvoir (CROZIER)⁴⁶, l'équipe dirigeante doit entretenir des rapports pacifistes avec eux. En cas d'un changement de Direction, il est donc essentiel de gagner l'approbation des « anciens ».

3. Avantages et inconvénients

L'évaluation du mérite de cette prime est complètement **subjective**. Un équipier qui aura une bonne entente avec l'équipe de gestion l'obtiendra plus facilement qu'un individu très impliqué et performant dans son travail qui ne partage pas les mêmes idées que la Direction.

La signification de cet outil managérial est bien plus forte que la simple reconnaissance qu'on voudrait lui attribuer. Il suggère aux autres équipiers le modèle de soumission qu'ils doivent suivre s'ils souhaitent obtenir des avantages de la part de l'organisation. La situation de précarité des équipiers est bien connue.

Ainsi, une centaine d'euro supplémentaire sur un salaire au SMIC à temps partiel leur apparaît comme une bouffée d'oxygène. Cet outil apparaît comme un fort levier de motivation et d'implication, notamment sur les nouveaux collaborateurs.

⁴⁶ CROZIER op.cit. p.17.

II. Les Challenges « caisses » ou objectifs chiffrés

Chez Mc Donald's, le modèle théorique Taylorien de rationalisation pousse les dirigeants à mettre en place des outils de rentabilité temporelle et financière.

1. Définition

Avant chaque « rush »⁴⁷, le manager de « shift »⁴⁸ informe les équipiers de leurs objectifs. Les objectifs sont qualitatifs en cuisine : la qualité des produits finis et la propreté sont exigées ; ils sont quantitatifs pour les ventes en caisses et au drive : nombre de ventes au quart d'heure, montant total des ventes à l'heure.

2. Principes

La mise en œuvre de ces challenges permet d'améliorer la productivité et la rentabilité des équipiers en caisses. En effet, ces objectifs fixés sous forme de « concours » entre les équipiers les poussent à se dépasser au profit de l'organisation.

Les individus décident d'entrer ou non dans le jeu. Néanmoins, il est difficile d'en refuser les règles puisqu'ils sont à la fois sous le regard de leurs pairs et de leurs responsables.

En outre, l'équipier qui remporte le challenge reçoit la reconnaissance de l'équipe managériale et l'admiration de ses concurrents. Une fois de plus, cette victoire renvoie une image positive de l'individu à lui-même en lui prouvant qu'il est capable de faire mieux que les autres. Quant aux « perdants », ils envisagent les gains qu'ils pourraient percevoir s'ils s'améliorent.

Le but de l'organisation est de faire du profit et cela en respectant les prévisions de la maison mère « Mc Donald's France ». Tous les logiciels informatiques des restaurants y sont reliés. Ils permettent une estimation des ventes à l'heure ainsi que le coût de la main d'œuvre afin de rationaliser au maximum les recettes et les dépenses.

⁴⁷ Période de forte affluence de la clientèle : Entre 12 h et 14 h et 19 h et 21 h.

⁴⁸ Période durant laquelle un manager prend la responsabilité de l'organisation durant 8 heures.

3. Avantages et inconvénients

L'avantage principal de cet outil est de soumettre les équipiers à s'impliquer dans l'organisation en poursuivant de manière volontaire ses objectifs.

Cependant, le sentiment d'échec peut mener les équipiers à abandonner l'idée d'une compétition équitable et de ne pas chercher à se dépasser. D'autres, plus anciens, ont compris les limites de ce « jeu » car les gains ne sont pas à la hauteur de leur implication. Néanmoins, ils sont davantage dans une optique de « recherche de l'excellence » (H. WEBER) et vont y voir le moyen d'imposer leur légitimité « d'ancien plus expérimenté ».

III. Le sentiment de concurrence

Les outils managériaux garants de l'implication des équipiers les sollicitent dans un esprit de concurrence interne. Cela est également utile à la cassure de groupes informels pouvant être perçus comme néfastes pour l'organisation. Les conditions de travail sont très contraignantes chez Mc Donald's. En effet, la Direction prend garde face aux effets de groupe qui pourrait engendrer des manifestations de mécontentement collectif.

1. L'origine du sentiment de compétition

L'idée de donner des récompenses aux uns et d'en exclure les autres développe dans l'esprit des équipiers la sensation d'être en compétition avec ses propres pairs. En effet, lorsque la prime est versée à un équipier, le reste du collectif se compare à « l'élus ».

Les autres équipiers recherchent les causes de son attribution. Ils ont évidemment leur avis sur celui ou celle qui aurait davantage mérité cette prime si exceptionnelle à leurs yeux.

Une certaine forme de jalousie peut s'installer : « Elle a reçu la prime parce qu'elle sort avec le responsable des plannings, c'est sûr ! » (Propos rapporté d'un équipier).

L'effet produit sur le collectif peut être ambivalent. D'une part il y a ceux qui reproduisent le comportement de l'employé du mois afin de correspondre au profil recherché par la Direction et c'est là que l'outil est garant de l'implication des équipiers. Et, d'autre part, ceux qui rejettent totalement le principe de récompense en pointant les limites de l'objet.

2. Les limites

M. MOUSLI⁴⁹ pointe les failles de ce système d'évaluation qui provoquerait des comportements inciviques et qui déséquilibrerait la performance des équipes de travail. En effet, les collègues de travail, au lieu de s'entraider, chercheraient à mettre en difficulté leurs « rivaux » et les plus affirmés se regrouperaient.

Le modèle d'évaluation individualisé est bénéfique à court terme pour l'organisation mais il représente un facteur de stress permanent à tel point que la jurisprudence⁵⁰ a déjà condamné cette pratique nommée « benchmarch » en entreprise.

⁴⁹ M. MOUSLI « Un système pervers de notation des salariés : le "forced ranking", *Alternatives économiques*, Dossier Web n° 055 - avril 2013.

⁵⁰ Décision du 4 septembre 2012 n°11/05300, Tribunal de Grande Instance de Lyon.

Ce qu'il faut retenir

- ❖ **Définitions** : L'implication est une notion complexe.
Elle comporte trois dimensions : **affective, normative et calculée**.
- ❖ L'internalisation des valeurs participe au processus de développement de la dimension normative.
- ❖ L'implication des salariés et les **enjeux stratégiques** pour les entreprises : rétention d'une main d'œuvre qualifiée et réduction des zones d'incertitudes.
- ❖ Les **risques d'une sur-implication** : stress voir épuisement professionnel.
- ❖ Les résultats positifs de l'implication : sentiment d'accomplissement professionnel.
- ❖ Dans les restaurants Mc Donald's : la gestion du temps et de l'espace ainsi que l'intériorisation des normes de travail participe au développement de l'implication des équipiers.
 - Sentiment d'identité organisationnelle
 - Implication affective envers le groupe de pairs.
- ❖ Le système a ses limites : les outils managériaux garantissent l'implication des équipiers sur le court terme uniquement.

Partie 2

La Méthodologie de la recherche

Chapitre 1	• Le projet de recherche
Chapitre 2	• Le cadre de la recherche
Chapitre 3	• La démarche de l'enquête

Chapitre 1

Le projet de recherche

I. De l'indentification du sujet à la question de départ

1. Le choix du sujet

Le choix de ce mémoire de recherche s'est porté sur le thème de **l'implication organisationnelle des équipiers dans un restaurant Mc Donald's** à Reims.

En effet, j'y exerce une activité professionnelle depuis plus de cinq ans. Aussi, j'ai pu observer de nombreux aspects organisationnels, managériaux, psychologiques et sociologiques. Ce qui m'a le plus interloquée est la forte implication des salariés, moi y compris, dans un emploi aussi contraignant et aliénant soit- il. Notamment avec le modèle Taylorien de rationalisation du temps et des tâches où tout est pensé dans un cadre théorique.

Une première **étude en sociologie du travail** a été menée en deuxième année de licence sciences sanitaires et sociales.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes entretenues avec un responsable et deux équipiers. Nous les avons filmés et nous les avons questionnés principalement sur les relations au sein de l'équipe et leur appréciation du mode de management. Les résultats de cette enquête ont mis en lumière de fortes contraintes liées aux méthodes de travail et un important désir de reconnaissance des équipiers.

Par conséquent, il semble intéressant de nous focaliser sur le concept d'implication des équipiers. Qu'ils soient étudiants, salariés à temps plein souhaitant faire carrière, ou à temps partiel dans l'attente de trouver un « meilleur » emploi, tous les équipiers du restaurant Mc Donald's recherchent *a priori* la performance, la reconnaissance, la convivialité et la sympathie de leurs pairs, à des degrés différents selon leur ancienneté.

Quelques salariés sont employés depuis des années, d'autres ne sont là qu'à court terme. Or, nous avons pu constater l'existence d'une certaine forme d'implication de ces deux catégories à des niveaux différents.

2. La question de recherche

Nous nous demandons alors comment peut-on s'impliquer dans un modèle organisationnel, somme toute simpliste et cloisonné, sans recevoir de réelles reconnaissances ?

- Comment l'entreprise et son organisation nous font-elles adhérer de manière inconsciente au système ? Certes, quelques-uns souhaitent prouver qu'ils sont capables de tenir des postes à responsabilités afin d'obtenir un grade plus élevé. Mais qu'en est-il pour les autres ? Les équipiers sont-ils tous impliqués dans l'organisation de la même manière ?

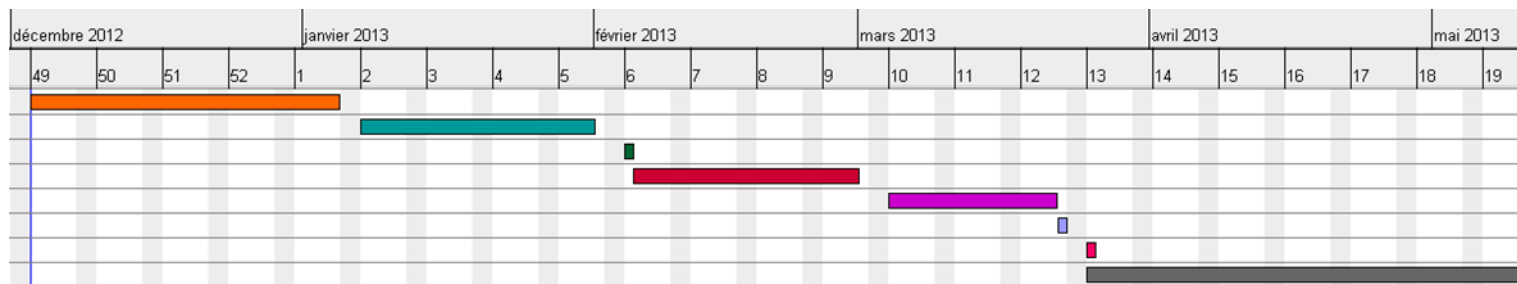
Ainsi, nous allons chercher à **comprendre l'implication des équipiers dans leurs tâches au sein du restaurant : existe-telle ? Et comment se caractérise-telle ?**

Nous avons choisi de ne considérer que le groupe des équipiers car les managers ont d'autres objectifs, d'autres leviers de motivation dans le cadre de leurs fonctions. De plus, ils seront plus réticents à répondre à nos questions car ils subissent une pression supplémentaire de par leur statut.

II. Gantt du projet de recherche

Le projet de recherche a suivi un planning spécifique. Il s'est déroulé du mois de décembre 2012 au mois de mai 2013. Ce Gantt permet de retracer les étapes clés de la recherche.

Néanmoins, il est important de noter que les observations tirées du terrain se sont déroulées du mois de juin 2007 au mois d'avril 2013.



GANTT project		
Nom	Date de début	Date de fin
Réflexions et lectures sur l'implication et sur les équiérs chez Mc Donald's	03/12/12	05/01/13
Elaboration du questionnaire et de la grille d'entretiens	07/01/13	01/02/13
Phase test du questionnaire sur des anciens équiérs	04/02/13	05/02/13
Négociations avec la Direction du restaurant pour la diffusion des questionnaires	05/02/13	01/03/13
Diffusion et réception des questionnaires auprès des équiérs du restaurant	04/03/13	22/03/13
saisie des données dans le logiciel Sphinx et recodage	22/03/13	23/03/13
Evaluation et analyse du jeu de données	25/03/13	26/03/13
Rédaction du mémoire	25/03/13	10/05/13

Source : Personnelle

Chapitre 2

Le cadre de la recherche

I. Présentation du terrain d'étude

Le restaurant de notre étude appartient à l'enseigne de restauration rapide internationale : Mc Donald's.

L'entreprise McDonald's est une multinationale implantée partout dans le monde. Elle possède plus de 32 737 réseaux commerciaux rapides (restaurants fast-food) sous la marque McDonald's, dans 117 pays, dont 1 193 en France.

La France est l'un des marchés les plus dynamiques : en 2003, le chiffre d'affaires de McDonald's France s'est élevé à 2,2 milliards d'euros. 70% de ce chiffre d'affaires est réalisé pendant les périodes de « rush ». ⁵¹

Mc Donald's est également une enseigne franchisée qui permet à des propriétaires d'exploiter l'enseigne. Or, tous les franchisés doivent appliquer à la lettre les recommandations de la maison mère sous peine d'en être exclu. Ceci comprend à la fois les normes de travail, le type de management, la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise mais aussi l'emplacement et la forme des locaux et des machines.

Il existe donc une globalisation des méthodes de travail. Les restaurants doivent tous correspondre à l'image d'un standard, maîtrisée par la maison mère.

⁵¹ Source *Mc Donald's France 2010*.

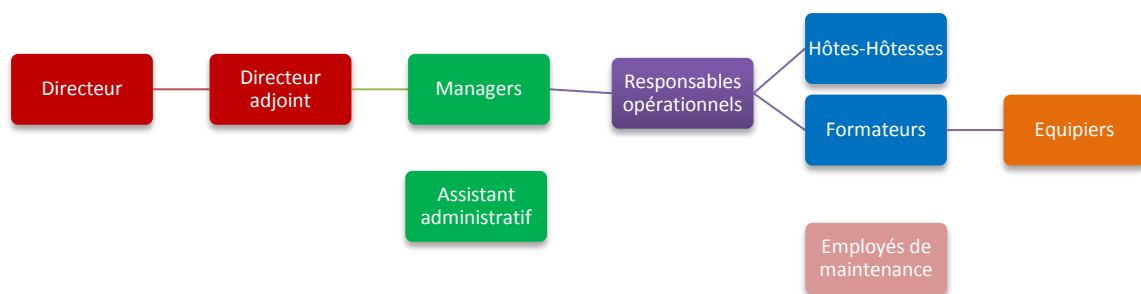
II. L'emploi chez Mc Donald's

1. La hiérarchie

Tout d'abord, notons qu'en règle générale (sauf rares exceptions) l'enseigne sollicite la promotion interne. En effet, l'échelle hiérarchique doit être gravie en commençant par le poste le plus bas, celui d'équipier polyvalent.

Les postes dits « d'évolution » sont proposés aux individus porteurs d'une grande implication envers l'organisation. Les postes de responsables constituent donc une forme de reconnaissance.

Organigramme hiérarchique d'un restaurant Mc Donald's



Source : D'après Mc Donald's France 2012

Organigramme hiérarchique simplifié dans le restaurant X
Mc Donald's de l'étude



Source : Personnelle

2. Les types d'emplois

Les Directeurs

Le personnel employé chez Mc Donald's est hétérogène. En effet, les Directeurs sont des salariés ayant gravi les échelons. Ils appartiennent à l'organisation depuis déjà de nombreuses années et travaillent à temps complet. Cependant, leurs horaires sont classiques et leurs jours de repos correspondent à la majorité (dimanche et lundi). Le Directeur adjoint est chargé de l'administratif. Son temps de travail est réparti par des prises de « shifts » et des heures aux bureaux (locaux en dehors du restaurant regroupant les services administratifs de plusieurs restaurants).

Les Managers

Les managers sont eux aussi présents dans l'organisation à temps complet mais se relaient selon les périodes de la journée.

Les hôtesses

Les hôtesse (car il n'y a que des femmes à ce poste) sont des équipières qui sont planifiées pour organiser des anniversaires. Dans notre restaurant d'étude, elles n'ont pas de statut hiérarchique plus élevé.

Les équipiers

Le temps de travail des équipiers est « haché » (PINTO, 2005)⁵². Ils travaillent sur de courtes périodes mais à plusieurs reprises par jour.

Les contrats se répartissent entre 12 heures hebdomadaires et peuvent aller jusqu'à 35 heures. Cet intervalle n'est pas une volonté de l'organisation mais est la conséquence d'un cadre juridique qui oblige à augmenter les contrats soumis à un nombre et une fréquence

⁵² PINTO (2007), op.cit. p.32.

définis d'avenants. Ainsi, les équipiers les plus souvent présents dans l'organisation bénéficient d'une augmentation de leur contrat de travail ; ce qui crée un cercle vicieux.

A contrario, les petits contrats sont tenus par de jeunes recrues ou des étudiants. De fait, ils sont peu présents dans l'organisation.

III. Le management chez Mc Donald's

En théorie, le type de management promu dans les restaurants de l'enseigne est le management de proximité.

1. L'investissement personnel

L'éthique chez Mc Donald's laisse une place toute particulière à la notion de rentabilité. Par conséquent, l'implication des employés tend à être développée au maximum. Le mode de management suscite la délégation et la responsabilisation, même si les procédures sont préétablies.

Par exemple, les responsables rémunérés 35 heures hebdomadaires, voient leurs heures supplémentaires définies comme de « l'investissement personnel non rémunéré ». Quant aux équipiers, ils sont rapidement initiés à la prise d'initiatives et à l'autogestion.

2. Le management autoritaire

La pratique managériale courante de notre restaurant d'étude est de type autoritaire. En effet, la pression ressentie par les managers (leurs primes dépendent des objectifs fixés par le directeur. Elles tendent à être fréquemment refusées) se répercute sur les conditions de travail des équipiers.

Ils cherchent d'avantage à imposer leur autorité sans discussion alors que la tendance actuelle est à l'autorité négociée (J. de Munck, 2001)⁵³. Ainsi, le comportement des équipiers peut parfois s'apparenter à de la rébellion.

⁵³ J. De Munck, « Les métamorphoses de l'autorité », *Autrement*, n°198, 2001, p.21-42.

Chapitre 3

La démarche de l'enquête

I. Présentation de l'échantillon

L'étude repose sur le recueil de données auprès des équipiers du restaurant X Mc Donald's qui constituent l'échantillon. En outre, je profite de mon statut d'observatrice participante afin de récolter d'autres données illustrant les résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives.

1. L'échantillon quantitatif

	Entre 12 et 20 heures hebdomadaires	Entre 20 et 30 heures hebdomadaires	> 30 heures hebdomadaires	Total	Etudiant
Femmes	9	11	1	21	10
Hommes	3	5	1	9	3
Total	12	16	2	30	13

Source : Personnelle

L'échantillon de départ est composé des équipiers en activité dans le restaurant de l'étude. Certains individus ont le statut d'équipiers, cependant ils sont absents du terrain : congés maternité longue durée et formation (Fongecif⁵⁴).

D'une part, il nous paraissait inopportun de les interroger compte tenu du fait qu'ils n'étaient plus confrontés à la réalité du terrain depuis quelques temps.

Nous n'avons pas souhaité restreindre notre échantillon compte tenu des risques de non-réponses.

En effet, considérant la dimension polémique de certaines questions il est compréhensible que des équipiers redoutent la réaction de la Direction face à cette étude et aux réponses qu'ils ont fournies

⁵⁴ Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation.

D'autre part, considérant le turnover important chez les équipiers, les données de ce tableau ne sont, sans aucun doute, plus valables à l'heure actuelle.

2. L'échantillon qualitatif

Afin de rendre compte des hypothèses testées dans l'étude quantitative, des entretiens ont été menés auprès de quatre répondants. Ils ont été choisis en fonction de leur sexe (deux hommes et deux femmes) et en fonction de leur statut d'étudiant ou non.

Les entretiens ont été menés sur un intervalle de cinq jours dans un lieu privé, éloigné du terrain d'étude afin de ne pas créer de biais lié à l'environnement (pression visuelle de la hiérarchie sur le lieu de travail).

	1	2	3	4
sexe	Femme	Homme	Femme	Homme
Age	23 ans	21 ans	26 ans	20 ans
Etudiant	oui	non	oui	non
Niveau d'études	bac +4	bac +3	bac +5	bac
Ancienneté dans l'entreprise	4 ans	2 ans	6 ans	moins de 1 an

Source : Personnelle

3. Le profil de l'observateur-participant

Je travaille pour l'enseigne Mc Donald's depuis six ans. J'y ai rencontré plusieurs équipes de direction dont une vingtaine de managers et quatre directeurs. J'ai connu deux restaurants différents : l'un dans un quartier dit 'sensible', l'autre à proximité des facultés.

a. Evolution professionnelle

J'ai été très investie socialement dans les premières années. Je suis passée par diverses étapes.

J'ai d'abord commencé à temps partiel puis, à force d'investissement en terme de temps et d'énergie, on m'a proposé d'augmenter mon nombre d'heures mensuelles. Enfin, on m'a donné l'opportunité de gravir les échelons hiérarchiques et de suivre une formation pour devenir manager.

J'ai commencé cette formation mais je l'ai rapidement arrêtée puisque je me suis rendue compte que je me trouvais à un tournant important de ma vie et qu'il fallait que je fasse un choix crucial.

J'ai donc décidé d'entrevoir ce 'petit' boulot comme un moyen pour parvenir à une fin : celle de réussir mes études et d'avoir un emploi qui conviendrait davantage à mes aspirations.

b. Evolution du regard porté sur l'organisation

Je pense pouvoir affirmer être passée d'un point de vue totalement subjectif à un point de vue objectif car j'étais submergée par toutes les opportunités qui s'ouvraient à moi mais je me suis progressivement détachée des forces qui me liaient à l'entreprise.

En effet, je pense qu'il y a une certaine co-dépendance qui unit le restaurant à l'équipier et vis-à-vis de laquelle le salarié doit prendre de la distance s'il veut comprendre les rouages de la machine.

Il me semble qu'à partir du moment où l'on prend conscience qu'il faut avantager sa propre position et laisser de côté l'équipe dans laquelle on s'est complètement impliqué,

on se trouve en position de recul et on considère les comportements individuels et collectifs avec un regard beaucoup plus analytique.

Je pense donc pouvoir relater et analyser, de manière objective des situations qui se sont présentées dans mon environnement professionnel.

II. Les hypothèses de recherche

Pour répondre à notre problématique « **Entre normes, calcul et affectivité : les équipiers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ? Le cas d'un restaurant Mc Donald's** », nous allons tester différentes hypothèses.

Toutes nos hypothèses ont pour point de départ des observations menées depuis plusieurs années au sein du restaurant.

Nos hypothèses de recherche se sont centrées principalement sur les études d'ALLEN et MEYER⁵⁵, définissant l'implication organisationnelle d'un point de vue tridimensionnel. Nous avons également voulu tester la théorie de H. WEBER selon laquelle l'ancienneté et l'implication seraient corrélées.

1. L'existence de l'implication organisationnelle des équipiers

- ❖ **Hypothèse n°1** : Les équipiers du restaurant X Mc Donald's développe une implication envers l'organisation.

⁵⁵ ALLEN et MEYER, op. cit. p.17.

Les observations tendent à montrer que les équipiers se sentent impliqués dans le restaurant. Cette hypothèse cherche à démontrer l'existence de cette implication envers l'organisation

2. Les formes de l'implication des équipiers

❖ **Hypothèse n°2** : L'implication développée par les équipiers est tridimensionnelle :

- Implication normative
- Implication calculée
- Implication affective

La notion littéraire « implication » paraît complexe. En effet, elle se composerait de trois dimensions, plus ou moins marquées selon les individus. Cette hypothèse cherche à montrer quelle forme d'implication est dominante dans la population des équipiers.

3. L'origine de l'implication chez les équipiers

❖ **Hypothèse n°3** : L'implication développée est en corrélation avec l'ancienneté de l'équipier dans l'organisation

Selon l'auteur H. WEBER⁵⁶, l'implication des équipiers chez Mc Donald's serait d'ordre affectif dans les premiers temps d'intégration de l'organisation. Nous chercherons donc ici à savoir si l'implication organisationnelle et l'ancienneté de l'équipier dans l'organisation sont liées.

⁵⁶ WEBER op. cit. p.17.

III. Elaboration des méthodes quantitatives et qualitatives

La complémentarité des méthodes qualitative et quantitative nous a poussés à mettre en œuvre plusieurs outils de collecte de données. D'une part, une observation participante, d'autre part un questionnaire et des entretiens directs.

1. L'observation participante

a. Présentation de l'outil

L'observation participante est définie comme « une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité »⁵⁷.

L'utilisation de cet outil a permis de mener une étude exploratoire préalable sur le thème de l'implication. L'avantage de cette méthode est très marqué : elle permet de produire des données en vivant la réalité des individus observés.

Ainsi, il est plus aisé pour l'observateur immergé de comprendre certains mécanismes et d'avoir accès à un plus grand nombre d'informations.

b. Processus



Source personnelle

⁵⁷ Définition de S. BASTIEN, Université de Caen, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales » RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(1), 2007, p. 127-140.

La présence sur le terrain d'étude a permis d'être présent lors de discussions. Cette méthode a également permis de comprendre les raisons de certains comportements en tentant d'analyser directement les événements avec les acteurs concernés lorsqu'ils se produisent.

2. Le questionnaire

a. Présentation de l'outil

L'enquête par questionnaire est un outil qui permet de quantifier et de comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon visé par l'évaluation. Dans notre étude, l'échantillon concerne les équipiers du restaurant X.

Un questionnaire est construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation. Les répondants ne sont pas sollicités pour répondre directement à celles-ci : un bon questionnaire décline en effet la problématique de base en questions élémentaires auxquelles le répondant saura parfaitement répondre.⁵⁸

Cet outil nous permet d'obtenir des informations précises et d'évaluer le concept d'implication.

b. Conception du questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire est une tâche complexe qui nécessite une expérience importante dans le domaine de la recherche. De plus, mesurer un concept tel que l'implication organisationnelle représente une difficulté supplémentaire. Aussi, il nous a semblé judicieux de reprendre un questionnaire qui a déjà acquis une certaine autorité dans le milieu de la recherche.

⁵⁸ Définition du site : <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples>.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de reprendre **les échelles de mesure conçues par Allen et Meyer en 1993** et reprises par C. VAHE-HENNEQUIN⁵⁹ dans sa recherche sur l'implication organisationnelle dans les réseaux. Cette échelle permet d'identifier les différentes dimensions de l'implication : normative, calculée et affective. Mais aussi de mesurer la satisfaction des salariés au travail.

Toutefois, ce questionnaire contenait des termes généraux et la forme semblait mal adaptée au public ciblé. Aussi nous l'avons modifié en le restructurant avec des mots simples et en le personnalisant par rapport au restaurant.

De surcroît, nous reprendrons **l'échelle de mesure de la dimension d'internalisation d'O'Reilly et Chatman (1986)**, ce qui permettra d'évaluer les degrés d'internalisation des valeurs de l'entreprise. Elle permettra également de savoir si l'implication est volontaire ou inconsciente.

Le questionnaire :

Etude sur les équi­piers chez Mc Donald's

Dans le cadre d'un mémoire de recherche réalisé en Master Management des organisations, parcours Ressources humaines, nous menons une étude sur le travail des équi­piers chez Mc Donald 's.

Il s'agit de mieux comprendre les rapports que les équi­piers entretiennent avec l'organisation.

Les résultats de ce questionnaire sont anonymes et seront utilisés uniquement dans le cadre de la recherche.

Il n'y a pas de mauvaise réponse. Les bonnes réponses sont celles qui vous correspondent le mieux.

⁵⁹ VAHE-HENNEQUIN (2000), « Impact en GRH de l'adoption d'une structure en réseau : réseau et implication organisationnelle », Thèse doctorale, Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne, sous la direction de J.ROJOT.

A Propos de Vous ...

1. Sexe : ☐ Homme ☐ Femme
2. Votre âge :
3. Êtes-vous étudiant : ☐ OUI ☐ NON
4. Votre niveau d'études : ☐ BEP / CAP ☐ Baccalauréat ☐ Bac + 3
☐ Bac + 2 ☐ Bac + 5 et plus

Les équivalences sont considérées comme des diplômes (par exemple : Le DAEU est considéré comme baccalauréat)

Vous et L'entreprise

5. Votre ancienneté dans l'entreprise :
☐ Moins d'un an ☐ Entre 1 et 2 ans ☐ Entre 2 et 4 ans ☐ 4 ans et +
6. Vous travaillez :
☐ Entre 12 et 15 heures/ semaine ☐ Entre 15 et 25 heures/ semaine
☐ Entre 25 et 30 heures /semaine ☐ 30 heures ou + /semaine

Sur les pages suivantes, vous allez trouver une série d'affirmations. Cochez la case qui vous correspond le mieux actuellement.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
J'aimerais faire carrière chez Mc Donald's				
Je ne me sens pas affectivement attaché au restaurant				
Je ressens vraiment les problèmes du restaurant comme s'ils étaient les miens				
Depuis que je travaille ici, mes valeurs personnelles sont devenues les mêmes que celles de l'entreprise				

J'apprécieraais de rester chez Mc Donald's durant toute ma vie professionnelle				
Ce restaurant a beaucoup de signification personnelle pour moi				
Je n'ai pas un fort sentiment d'appartenance au restaurant				
Si les valeurs de ce restaurant étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché				
Prendre la décision de quitter Mc Donald's maintenant perturberait beaucoup de choses dans ma vie				
Je dois beaucoup à Mc Donald's				
Si je n'avais pas donné tant de moi-même dans l'équipe et dans le fonctionnement du restaurant, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possibles				
Je ne pense pas avoir assez de possibilités pour envisager de quitter Mc Donald's				
Mon attachement à ce restaurant vient du fait que ses valeurs et les miennes sont les mêmes				
Même si j'y gagnais des avantages, je ne me sentirais pas le droit de quitter Mc Donald's maintenant				
Je me sentirais coupable si je quittais Mc Donald's maintenant				
L'entreprise mérite ma loyauté				

Je ne quitterai pas Mc Donald's pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie				
En ce moment, je reste dans l'entreprise par nécessité et par envie				
Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.				
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » chez Mc Donald's				
Je préfère cette entreprise aux autres car j'apprécie les valeurs qu'elle représente				
Je ne ressens aucune obligation de rester travailler dans ce restaurant				
Ce que ce restaurant représente est important pour moi				

En tant qu'équipier chez Mc Donald's, êtes-vous satisfait de(s) :

	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Possibilités de carrière				
Conditions de travail				
Possibilité de faire des choses différentes de temps en temps				
Votre importance aux yeux des autres				
Manière dont les responsables dirigent les équipiers				
Compétence des responsables dans leur prise de décision				
Stabilité de l'emploi chez Mc Donald's				
Faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience				
Possibilités d'aider les gens dans l'entreprise				
Possibilités de dire aux autres collègues ce qu'il faut faire				
Possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités				

La manière dont les règles/procédures internes sont mises en application				
Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites				
Possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative				
Possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail				
Possibilités d'essayer vos propres méthodes de travail				
Possibilités de travailler seul dans votre emploi				
Manière dont vos collègues s'entendent entre eux				
Compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail				
Sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail				

Le questionnaire est fini. Si vous avez des remarques, vous pouvez nous en faire part ici :

.....
.....
.....
.....

Si vous le souhaitez, les résultats pourront vous être communiqués par mail. Auquel cas, veuillez noter votre adresse dans le cadre prévu à cet effet.

<u>Adresse Mail</u>

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête !

c. Processus

Avant la Diffusion

Des discussions préalables ont permis d'introduire de manière progressive l'idée de la diffusion d'un questionnaire auprès des équipiers du restaurant. Une phase test sur d'anciens employés a permis d'obtenir des informations concernant sa faisabilité et ainsi de le modifier.

Dans le but de pouvoir diffuser ce questionnaire au plus grand nombre d'équipiers, l'accord de la Direction était nécessaire.

Cependant, il a été difficile de l'obtenir et il a fallu mener de longues négociations. La réticence de la Direction vient du fait que les études menées sur l'enseigne Mc Donald's ont été rarement élogieuses. Nous avons dû user de tactiques, parfois peu éthiques, envers la Direction afin de mener notre enquête.

Pendant la Diffusion

Les questionnaires ont été remis à tous les équipiers volontaires. La distribution s'est déroulée dans les vestiaires du restaurant (lieu réservé aux équipiers). Les équipiers ont donc pu le remplir chez eux afin d'éviter tout biais et nous le retourner sur le même lieu de travail de manière discrète.

Certains équipiers n'ont pas souhaité y répondre (Il s'agit là d'affinités personnelles qui entrent en jeu. Le fait d'appartenir à l'organisation n'est pas toujours un levier positif), d'autres n'ont jamais eu la possibilité de le rendre (perte du questionnaire, démission, arrêt maladie...).

1. Les entretiens directifs

a. **Présentation de l'outil**

« L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés. »⁶⁰

Cette méthode permet de préciser les données recueillies par l'observation. Elle illustre d'autre part, les résultats issus des questionnaires quantitatifs afin de mieux cerner le processus d'implication chez les équipiers.

b. **Conception du guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été conçu de manière à cerner les enjeux de l'implication chez quatre individus. Nous avons repris les bases de notre questionnaire et nous avons simplifié les thèmes abordés.

Ainsi, l'intérêt n'est plus de comprendre quel est le type d'implication dominant mais bien d'en comprendre l'existence et de recenser la perception de cette notion chez certains équipiers.

Les thèmes abordés correspondent de manière plus large à l'étude quantitative :

1. Mieux vous connaître
2. L'implication des équipiers dans le restaurant
3. Votre propre implication au sein du restaurant
4. Le management et l'implication
5. Partir du restaurant

Les thèmes 2 et 3 comprennent une échelle de mesure afin que l'individu puisse évaluer sa propre perception de l'implication. Cette méthode est pertinente puisque l'utilisation d'une

⁶⁰ www.definitions-marketing.com.

question trop directe de type : « Vous sentez-vous impliqué dans le restaurant ? » aurait créé un biais de désirabilité.

H. WEBER ⁶¹souligne en effet que les employés chez Mc Donald 's n'aiment pas le sentiment de ne pas maîtriser leur implication. Ainsi nous souhaitons en comprendre les caractéristiques de manière subtile.

Guide d'entretien :

Guide d'entretien

Etude sur l'implication des équipiers

Dans le cadre de nos enseignements en master 1 Management - gestion des ressources humaines, je travaille actuellement sur un mémoire de recherche. Le sujet concerne l'implication des équipiers chez MC Donald's.

Ce questionnaire est ANONYME et les résultats seront utilisés uniquement dans le cadre la recherche.

"L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre"

DATE :

Durée :

N° de l'entretien :

⁶¹ WEBER op.cit. p.17.

	Questions
Vous	Vous êtes : ☐ un homme ☐ une femme Quel âge avez-vous ? Quel est votre niveau d'étude : ☐ Sans diplôme ☐ BEP/ CAP ☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3 ☐ Bac +4 ☐ Bac +5 ☐ Doctorat ☐ Grandes Ecoles (écoles de commerce, ingénieurs...) ☐ Autres Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise :
L'implication des équipiers dans le restaurant	Que pensez-vous de l'implication des équipiers dans votre restaurant ? Selon vous, quelle est l'origine de cette implication ou non-implication ?
Votre propre implication au sein du restaurant	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évalueriez-vous votre propre implication dans le restaurant ? (1 : pas impliqué du tout, 10 : très impliqué) Selon vous, quelle est l'origine de cette implication ou non-implication ?
Le Management	Croyez-vous que la Direction mette en œuvre des moyens afin que les équipiers se sentent impliqués dans le restaurant ? Pourquoi ?
Partir du restaurant	Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la difficulté à quitter le restaurant maintenant ? (1 : Pas du tout difficile, 10 : Très difficile) Pourquoi ? De manière générale, êtes-vous satisfait de travailler dans ce restaurant ?

Nous vous remercions pour le temps consacré à cette étude et nous vous communiquerons les résultats si vous le souhaitez.

c. Processus

Les équipiers du restaurant X se sont aisément confiés sur les différents thèmes. En effet les liens créés sur le lieu de travail ont permis d'obtenir des entretiens très facilement. Nous avons choisi de procéder à quatre entretiens.

La durée moyenne d'un entretien est de 23 minutes. Cela peut paraître court, cependant, de nombreuses discussions sur le sujet ont déjà eu lieu au préalable, ce qui a poussé les répondants à aller à l'essentiel.

	1	2	3	4
Date et Durée des entretiens	22 mars (28 min)	21 mars (17 min)	21 mars (22 min)	25 mars (25 min)

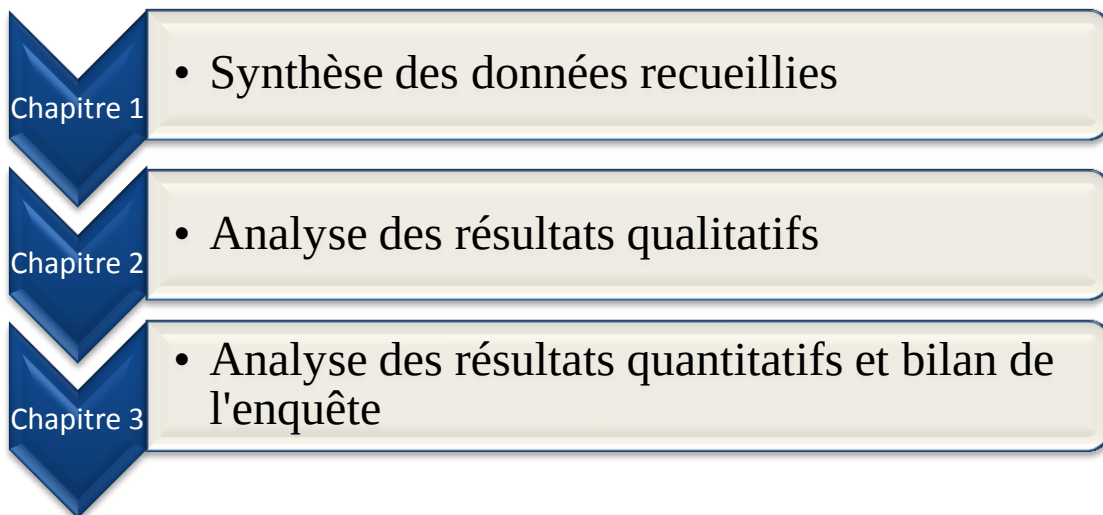
Source : Personnelle

Ce qu'il faut retenir

- ❖ **Echantillon** : les équipiers du restaurant X Mc Donald's
- ❖ **Problématique** : Entre normes, calcul et affectivité : les équipiers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail ? Le cas d'un restaurant Mc Donald's
- ❖ **Hypothèse n°1** : Les équipiers du restaurant X Mc Donald's développe une implication envers l'organisation.
- ❖ **Hypothèse n°2** : L'implication développée par les équipiers est tridimensionnelle :
 - Implication normative
 - Implication calculée
 - Implication affective
- ❖ **Hypothèse n°3** : L'implication développée est en corrélation avec l'ancienneté de l'équipier dans l'organisation.
- ❖ Trois outils pour l'enquête : des entretiens directifs, des questionnaires et de l'observation participante

Partie 3

Analyse des résultats de l'enquête de terrain



Chapitre 1

Synthèse des données qualitatives et quantitatives

I. Synthèse des entretiens

Nous avons choisi de synthétiser les données recueillies lors des entretiens par thème. Cette méthode permettant de repérer les dissonances et les concordances des propos rapportés.

Le code couleurs correspond aux similitudes entre les discours par thème.

Numéro du répondant	1	2	3	4
Partie 1 : Profil de l'équipier				
sexe	Femme	Homme	Femme	Homme
Age	23 ans	21 ans	26 ans	20 ans
Etudiant	oui	non	oui	non
Niveau d'études	bac +4	bac +3	bac +5	bac
Ancienneté dans l'entreprise	4 ans	2 ans	6 ans	moins de 1 an
Partie 2 : L'implication des équipiers dans le restaurant				
Perception de l'implication générale des équipiers dans le restaurant	Les équipiers les plus anciens sont les plus impliqués	Forte implication , notamment des équipiers les plus anciens	Implication positive et correcte (faire ce qu'on demande)	L'implication est moyenne : " On est là pour travailler"
L'origine de l'implication	Propre à la personnalité et respect des directives/ responsables	Propre à son caractère. Respect pour ses collègues (travail en équipe)	le manque d'implication des équipiers vient du sentiment de n'être que des exécutants. Parfois manque de respect envers les équipiers	L'implication des équipiers est une question d' envie avant tout
Partie 3 : L'évaluation de la propre implication de l'équipier				

Les moyens mis en œuvre par la Direction pour créer l'implication	Il y en a mais pas assez nombreux et trop rares pour que cela devienne une habitude	Pas de feedback : pas de remerciement ni de reconnaissance pour le travail bien effectué	Ce qui favorise l'implication: Managers prennent le temps de créer des liens en s'intéressant personnellement aux équipiers	La prime est censée susciter l'implication des équipiers
Evaluation de sa propre implication	Très impliqué , aime le travail bien fait et en équipe mais la Direction tend à casser les effets de groupe	Complètement impliqué	Très impliqué mais pas totalement	Très moyenne

Partie 4 : La satisfaction au travail

Difficulté personnelle à quitter le restaurant	Très Difficile de quitter l'équipe ("on s'y attache") et raisons financières liées au statut d'étudiant	Plutôt difficile par rapport à la situation financière mais aussi à cause de l' attachement à l'équipe de travail	Plutôt difficile étant donné la situation financière (liée au statut d'étudiant)	Difficile notamment pour raisons financières mais aussi pour l'équipe et les liens amicaux créés
satisfaction générale à travailler dans le restaurant	Satisfait malgré les contraintes	Satisfait grâce aux liens entre collègues	Plutôt satisfait	Satisfait , surtout de l' ambiance entre collègues

II. Synthèse des réponses au questionnaire

Questions	Réponses par nombre de répondants			
Partie 1 : Profil de l'équipier				
Vous êtes:	Un Homme		Une Femme	
	5		19	
Etes-vous étudiant ?	OUI		NON	
	12		12	
Quel est votre niveau d'étude	BEP/CAP	BAC à BAC +2	Bac +3	Bac +5 et plus
	4	15	4	1
Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise?	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	4 ans et plus
	8	5	7	4
Quel est votre contrat horaire hebdomadaire?	Entre 12et 15 h	Entre 16 et 25h	Entre 16 et 30 h	Plus de 30 h
	6	1	15	2
Partie 2 : L'implication affective				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
"Je ne me considère pas comme un membre de la famille Mc Donald's"	3	1	12	8
"Je ressens vraiment les problèmes du restaurant comme s'ils étaient les miens	1	5	12	6
"J'apprécierais de rester chez Mc Donald's durant toute ma vie professionnelle"	0	2	5	17
"je n'ai pas un fort sentiment d'appartenance au restaurant"	2	9	9	4
"Ce restaurant a beaucoup de signification personnelle pour moi"	2	11	7	4
"Je ne me sens pas affectivement attaché au restaurant"	1	6	12	5
Parti 3 : l'implication normative				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
"Je dois beaucoup à Mc Donald's"	3	11	9	1
"Je me sentirais coupable si je quittais Mc Donald's maintenant"	0	6	5	13
"L'entreprise mérite ma loyauté"	1	10	10	3

"Je ne quitterai pas Mc Donald's pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie"	1	8	11	4
"Je ne ressens aucune obligation de rester travailler dans ce restaurant"	5	13	4	2
"Même si j'y gagnais des avantages, je ne me sentirais pas le droit de quitter Mc Donald's maintenant"	3	1	9	11

Partie 4 : L'implication calculée

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
"Il serait très difficile pour moi de quitter le restaurant en ce moment, même si je le voulais"	8	11	4	1
"En ce moment je reste dans l'entreprise par nécessité et envie"	7	10	4	3
"Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possible"	3	10	5	6
"Je ne pense pas avoir assez de possibilités pour envisager de quitter Mc Donald's"	4	9	5	6
"Prendre la décision de quitter Mc Donald's maintenant perturberait beaucoup de choses dans ma vie"	5	11	5	3
"Si je n'avais pas donné tant de moi-même dans l'équipe et dans le fonctionnement du restaurant, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs"	2	11	8	2

Partie 5 : L'internalisation des valeurs

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
"Si les valeurs de ce restaurant étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché"	2	5	10	6
"Ce que ce restaurant représente est important pour moi"	0	12	6	6
"Je préfère cette entreprise aux autres car j'apprécie les valeurs qu'elle représente"	3	8	9	4
"Depuis que je travaille ici, mes valeurs personnelles sont devenues les mêmes que celles de l'entreprise"	0	5	9	10

"Mon attachement à ce restaurant vient du fait que ses valeurs et les miennes sont identiques"	0	4	12	8
Partie 6 : La satisfaction au travail				
	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Des possibilités de carrière	3	10	10	1
Des conditions de travail	2	10	10	2
De la possibilité de faire des choses différentes de temps en temps	3	6	10	5
De votre importance aux yeux des autres	0	6	13	5
De la manière dont les responsables dirigent les équipiers	3	7	11	3
De la compétence des responsables dans leur prise de décision	3	5	14	2
De la stabilité de l'emploi chez Mc Donald's	0	3	12	9
De faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	3	5	11	2
De la possibilité d'aider les gens dans l'entreprise	1	4	13	6
De la possibilité de dire aux autres collègues ce qu'il faut faire	0	3	12	9
De la possibilité de faire des choses qui utilisent vos capacités	0	6	15	3
De la manière dont les règles/procédures internes sont mises en application	3	9	10	2
Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous effectuez	12	8	4	0
Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	3	9	9	3
De la possibilité de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	0	3	17	4
De la possibilité d'essayer vos propres méthodes de travail	6	6	10	2
De la possibilité de travailler seul dans votre emploi	4	7	11	1
De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	0	4	12	8

Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	6	6	8	4
Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	2	8	14	0

1. Conception des scores

a. Attribution des points

Dans l'idée de synthétiser davantage ces données et de permettre une mesure simplifiée des différents modes d'implication et de l'internalisation des valeurs, nous avons opté pour créer des « variables synthétiques par calcul de score »⁶² qui va permettre de créer une variable d'intensité.

Ainsi, il sera possible d'effectuer un classement des différentes dimensions de l'implication mais aussi de mesurer l'internalisation des normes et la satisfaction au travail dans un cadre numérique comportant une valeur maximale et une valeur minimale.

Le système d'attribution que nous avons utilisé pour concevoir les scores est tel que :

❖ Les items de réponse des affirmations au sens positif de l'implication :

« Tout à fait d'accord » = 2 points

« D'accord » = 1 point

« Pas d'accord » = 0 point

« Pas d'accord du tout » = -1 point

❖ Les items de réponse des affirmations au sens négatif de l'implication :

⁶² <http://www.iae.univ-lille1.fr>

« Tout à fait d'accord » = -1 point

« D'accord » = 0 point

« Pas d'accord » = 1 point

« Pas d'accord du tout » = 2 points

Nous avons attribué deux points pour les affirmations qui rendent compte d'une forte implication.

En outre, nous avons retiré un point pour les affirmations qui relèvent de la non-implication pour deux raisons :

1. Il est apparu judicieux d'équilibrer les deux points attribués en cas de forte implication et nous souhaitons conserver une échelle croissante.
2. Cela permettra d'identifier des phénomènes de non implication.

b. Synthèse des scores

	SCORE				
	Implication Affective	Implication Normative	Implication calculée	Internalisation	Satisfaction au travail
Total	58/288	23/288	99/288	10/240	311/960
Moyenne par équipier	2,4	0,96	4,12	0,41	13
	Max=288	Max=288	Max=288	Max=240	Max=960

Chapitre 2

Analyse des résultats par entretiens

I. La perception de l'implication des équipiers par les équipiers

1. Définition de l'implication

Les discours montrent une certaine confusion dans les esprits concernant la définition de l'implication.

En effet pour le répondant numéro 3, il s'agit de « faire ce qu'on lui demande, comme on lui demande ». Quant aux répondants numéros 1 et 2, il est plutôt question d'implication dans le travail : « faire les choses correctement », « prendre l'initiative de nettoyer », « se donner à fond ».

Seul le répondant numéro 4 considère l'implication comme le fait de partager des valeurs communes avec l'organisation : « on est là pour travailler, pas pour faire partie de l'équipe Mc Donald's ».

2. L'intensité de l'implication

a. L'implication générale des équipiers

Pour la moitié des répondants (2 sur 4), les plus impliqués dans l'organisation sont les équipiers les plus anciens.

L'autre moitié considère cette implication comme « positive » et « moyenne ».

b. Leur propre implication

De manière globale, les répondants se définissent comme impliqués voire très impliqués dans l'organisation. Seul le répondant numéro 4, l'employé le moins « ancien », la considère comme « très moyenne ».

Néanmoins, ils estiment tous qu'il serait difficile pour eux de quitter l'organisation à l'heure actuelle.

Les raisons invoquées touchent tout particulièrement leur situation financière. Et trois répondants soulignent la difficulté à quitter plus particulièrement « les collègues auxquels on s'attache ».

II. L'origine de l'implication

1. Les liens avec l'équipe

D'une part, la notion de cohésion interne dans le groupe des équipiers est omniprésente dans les discours : « il y a une bonne ambiance entre les équipiers », « on s'attache aux collègues », « si on reste, c'est aussi parce qu'il y a une bonne entente ».

D'autre part, le répondant numéro 3 suggère que l'implication découle du sentiment d'humanité des managers envers les équipiers : « quand ils s'intéressent à nous et à notre vie, nous avons la sensation d'être plus que de simples exécutants. C'est comme cela que des liens se créent et que nous avons envie de les aider et de faire les choses correctement ».

2. Le respect

La notion de respect apparaît à plusieurs reprises. En effet, l'implication serait la conséquence d'une personnalité respectueuse de la hiérarchie comme des pairs.

Il s'agit ici de la conception personnelle du travail en équipe : « si on t'aide, tu aides. Sinon c'est chacun pour soi et ça devient n'importe quoi » (répondant 1).

3. La satisfaction au travail

Les quatre répondants se sont dits « satisfaits » de travailler dans l'organisation. Ils ont cependant émis un bémol : la dimension contraignante du travail. Néanmoins, elle semble s'équilibrer avec les relations personnelles qui se développent entre collègues.

Cet aspect peut être mis en relation avec le discours du répondant numéro 4 qui affirme que l'origine de l'implication « dépend de l'envie ».

La satisfaction au travail pourrait donc jouer le rôle de facteur motivant l'implication organisationnelle.

III. La perception des leviers d'action

1. La place du management

Le rôle des managers est perçu comme un facteur d'implication ou de non implication.

La reconnaissance est soulignée comme un levier par le répondant numéro 2 : « quand on fait du bon travail on n'est presque pas, voire jamais remercié. C'est difficile d'avoir envie de bien travailler. »

En outre, comme l'a mis en avant le répondant numéro 3, l'attitude des managers, notamment leurs comportements sociaux permettent de stimuler l'implication des équipiers dans l'organisation.

2. La dérive des outils managériaux

Les répondants 1 et 4 considèrent les moyens mis en œuvre par la Direction pour susciter l'implication comme « trop rares » et « pas assez objectifs ».

Par ailleurs, on constate qu'ils ont conscience que des outils sont mis en place afin de les inciter à s'impliquer : « on donne la prime aux nouveaux pour qu'ils s'impliquent encore plus, même si parfois ils la méritent moins que d'autres. C'est un peu écœurant » (Répondant 1)

Ainsi, le manque de reconnaissance et la subjectivité des outils ne suscitent l'implication que dans un premier temps. Sur le long terme, l'implication est l'affaire de management.

Chapitre 3

Analyse des résultats quantitatifs

Et bilan de l'enquête

I. La mesure des dimensions de l'implication

Le score maximal pouvant être obtenu par un répondant pour la mesure des dimensions de l'implication est de 12 points.

1. L'implication affective (IA)

a. **Analyse des données quantitatives**

Analyse des scores

Cette dimension est en deuxième position en termes de points (58 points sur l'ensemble des réponses).

18 des répondants ont obtenu un **score positif** (soit 75%) des équipiers interrogés. Parmi eux, **4** ont obtenu un score **supérieur ou égal à 6**.

A contrario, **6** des répondants (soit 25%) ont obtenu un **score nul ou négatif**. En effet, trois des répondants ont obtenu un score nul et trois autres des scores négatifs.

L'item ayant retenu le plus de réponses positives est : « *Ce restaurant a beaucoup de signification personnelle pour moi* » (**13 répondants**).

D'autre part, l'item ayant recensé le plus de réponses négatives est : « *Je ne me sens pas affectivement attaché à ce restaurant* » (**17 répondants**).

L'implication affective et le statut d'étudiant

Une analyse bi-variée nous a permis de mettre en exergue un lien entre le statut de l'équipier (étudiant ou non) et son implication affective.

En effet, sur un total de douze répondants étudiants, **4 ne développent pas d'implication affective** (deux ont un score négatif et deux, un score nul).

Or, sur un total de douze répondants non-étudiants, **2 ne développent pas d'implication affective** (l'un a obtenu un score négatif et l'autre un score nul).

L'IA et la fréquence au travail

Nous avons établi une légère relation entre l'IA et la fréquence de la présence sur le lieu de travail.

En effet, sur un total de 20 répondants présents moins de 25 heures par semaine dans l'organisation, **14 développent une IA.**

En outre, sur un total de 4 répondants présents plus de 25 heures par semaine dans l'entreprise, **tous développent une IA.**

Les effectifs sont déséquilibrés, il faut donc conserver une part de réserve sur cette analyse. Cependant, il pourrait s'agir d'un phénomène qui tend à se concrétiser.

L'IA et l'ancienneté dans l'entreprise

Le ratio des individus impliqués affectivement dans l'entreprise varie selon son ancienneté.

Entre **1 et 2 ans** et **au-delà de 4 ans** d'ancienneté, les répondants (neuf au total) ont **tous des scores positifs** (entre 1 et 9).

→ Il y aurait donc **durant ces deux périodes une IA importante.**

Cependant, entre **2 et 4 ans**, seulement **trois répondants sur sept** ont un **score positif** (entre 3 et 6). Les quatre autres répondants ont obtenu un score nul ou négatif (deux nuls et deux négatifs)

→ Cette **période présente donc une IA très modérée**

A contrario, **six équipiers sur huit présents** depuis **moins de 1 an** dans l'organisation sont impliqués affectivement (scores entre 1 et 8). Seuls deux équipiers ont un score nul ou négatif.

→ L'IA pour les équipiers les moins anciens de l'organisation est **déjà très développée**

b. Concordance avec les résultats par entretiens

L'implication affective existe dans les rapports entre collègues. Elle permet de maintenir une forme de solidarité professionnelle et accroît les raisons de rester de rester dans l'organisation.

c. Analyse des données par l'observation participante

Le sentiment d'appartenance à l'organisation et plus particulièrement à l'équipe de travail semble très fort dans le restaurant. Il est usuel d'entretenir des rapports amicaux et personnels avec ses pairs comme avec ses responsables. Jusqu'à ce qu'ils constituent la majorité de notre vie sociale.

A tel point que les départs se font dans de fortes démonstrations d'affection. Il arrive même que certains équipiers qui déménagent font le choix de rester dans leur restaurant au lieu de prétendre à un lieu plus proche de leur domicile (chose qui est aisée car tous les restaurants à 30 kilomètres aux alentours appartiennent à la même franchise).

d. Interprétation

Le fait de travailler en équipe et de se trouver régulièrement en situations d'interdépendance accentue ce phénomène et se répercute sur l'organisation toute entière.

En effet, les équipiers ont le sentiment de constituer un bloc constructeur de l'organisation : ils sont plus nombreux et détiennent une forme de pouvoir.

De plus, les plus anciens qui maîtrisent les normes forment le socle du bon fonctionnement du restaurant. C'est toutefois l'impression qu'ils ont et qu'ils donnent aux « nouveaux ».

En majorité, les équipiers restent donc dans l'organisation par désir.

- **L'implication affective est donc développée au sein de l'organisation, notamment chez les équipiers présents plus souvent dans l'organisation et chez les non-étudiants.**
- **Elle dépend également de l'ancienneté des équipiers dans l'organisation mais ne se développe pas de manière constante.**

2. L'implication calculée (IC)

a. Analyse des données quantitatives

Analyse des scores

De manière générale, les scores obtenus pour cette dimension de l'implication sont plus importants que pour les deux autres (99 points sur l'ensemble des réponses).

20 des répondants ont obtenu un **score positif** (soit 83%) des équipiers interrogés. Parmi eux, **9** ont obtenu un score **supérieur ou égal à 6**.

D'autre part, **3** des répondants (soit 12,5%) ont obtenu un **score nul ou négatif**. En effet, 2 des répondants ont obtenu 0 et un seul des répondants, un score négatif.

Les items ayant reçu le plus de réponses positives sont :

- « Il serait très difficile pour moi de quitter le restaurant en ce moment, même si je le voulais » avec un total de **19 réponses**.
- « En ce moment je reste dans l'entreprise par nécessité et envie » avec un total de **17 réponses**.

L'implication calculée et l'ancienneté dans l'entreprise

Concernant les périodes d'ancienneté de : moins de 1 an, de 2 à 4 ans et 4 ans et plus, l'implication calculée est **très importante**.

En effet, seuls deux répondants sur 19 ont des scores nuls et aucun n'est négatif.

A contrario, pour les équipiers présents depuis 1 à 2 ans, l'IC est **très modérée**. En effet, seuls trois répondants sur cinq ont obtenu un score positif.

- **L'implication calculée varie en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. Toutefois, elle reste très développée de manière générale.**

b. Concordance avec les résultats par entretiens

Les entretiens ont révélé une forte tendance à rester dans le but de conserver une situation financière viable, notamment pour les étudiants.

c. Analyse des données de l'observation participante

L'emploi chez Mc Donald's est peu avantageux financièrement mais propose des aménagements du temps de travail pour les étudiants.

Ainsi, il leur permet de suivre leurs études tout en ayant la capacité matérielle de subvenir à leurs besoins. La plupart d'entre eux ne peuvent se permettre d'abandonner leur activité professionnelle et l'organisation leur propose des spécificités adaptées à leur situation.

Quant aux salariés dits « permanents » car ils ne sont pas étudiants, leur situation est plutôt précaire. Ils sont rarement diplômés ou dans l'attente de reprendre des études.

Leur activité en tant qu'équipier représente un emploi stable. Ils se disent que « c'est déjà ça » de pris.

Par conséquent, ces deux effectifs, avec leurs différences ont tous deux une situation à perdre en cas de départ du restaurant.

d. Interprétation

D'une part, l'organisation rend les équipiers dépendants en leur offrant des revenus modestes. C'est une sorte de stabilité à laquelle ils prennent goût.

D'autre part, la fatigue, le stress et les heures décalées les invitent à se reposer plutôt qu'à démarcher un nouvel emploi. Les équipiers ont difficilement la possibilité de partir du restaurant. C'est une prise de risque pour eux.

Ils restent donc prioritairement dans l'organisation afin de combler un besoin.

- **L'implication calculée est la plus fortement développée au sein de l'organisation.**
- **Elle varie de manière inconstante selon l'ancienneté de l'individu dans l'organisation.**

3. L'implication normative (IN)

a. **Analyse des données quantitatives**

Analyse des scores

Globalement cette dimension de l'implication est celle qui a recensé le moins de points (23 points sur l'ensemble des réponses).

13 des répondants ont obtenu un score positif (soit 54%) des équipiers interrogés. Parmi eux, **3** ont obtenu un score supérieur ou égal à 6.

D'autre part, **11** des répondants (soit 45%) ont obtenu un score nul ou négatif. En effet, **3** des répondants ont obtenu un **score nul** et **8** des répondants un **score négatif**.

Les items ayant reçu le plus de réponses positives sont :

→ «Je dois beaucoup à Mc Donald's» avec un total de **14** réponses.

→ «L'entreprise mérite ma loyauté » avec un total de **11** réponses.

L'implication normative et l'ancienneté dans l'entreprise

6 répondants sur 8 présents (soit 75 %) dans l'organisation depuis moins de 1 an développent une IN (les scores vont de 1 à 6).

Or, sur un total de **16** répondants restants, dont l'ancienneté varie entre 1 et plus de 4 ans, seulement **7** développent une IN (soit 43,5%)

b. **Concordance avec les résultats par entretiens**

Nous avons constaté lors des entretiens que les raisons invoquées par les équipiers étaient double : le besoin matériel et l'entente avec les collègues de travail.

Néanmoins, si l'un d'entre eux trouvait une solution qui répondait à ces deux critères, il partirait, certes, heurté par le fait de devoir quitter son équipe de travail mais sans regret envers l'organisation qui lui apporte peu de reconnaissance.

c. Analyse des données de l'observation participante

Nous pouvons affirmer avec certitude que les départs de l'organisation chez les équipiers sont considérés comme un pseudo deuil. Ils sont fêtés en groupe et rendent compte d'un attachement affectif important.

C'est à ce moment précis que l'on prend conscience qu'il n'y a pas d'engagement des équipiers envers l'organisation. Ils peuvent partir à tout moment, même s'ils y sont attachés, car ils auront trouvé une réponse plus avantageuse à leurs besoins.

d. Interprétation

Aucun des équipiers ne reste car il en ressent l'obligation. Cette obligation peut émaner de facteurs externes : fin des études, déménagement, besoin d'augmenter ses ressources matérielles...Cependant, elle n'émane pas de facteurs intrinsèques à l'organisation.

➤ **L'implication normative est donc très peu développée**

II. La mesure de l'internalisation des normes

Le score maximal qui peut être atteint par répondant est de 10.

1. Analyse des données quantitatives

D'après son score, l'internationalisation n'est pas très marquée dans ce restaurant. En effet, elle totalise un score de 10 pour l'ensemble des réponses.

En effet, **10** répondants ont obtenu un **score positif**. Parmi eux, **3** répondants ont un score **supérieur ou égal à 5**.

11 répondants ont un **score négatif** et **3** autres, un **score nul**.

12 des répondants affirment que « ce que ce restaurant représente est important » pour lui (soit 50% de l'effectif total).

11 répondants avouent préférer « cette entreprise aux autres car j'apprécie les valeurs qu'elle représente » (Soit 45,8% de l'effectif total).

2. Concordance avec les résultats par entretiens

Nous constatons une dissonance entre les résultats quantitatifs et qualitatifs sur ce thème.

En effet, dans les discours, les valeurs de l'entreprise sont connotées de façon négative. Plus particulièrement, les équipiers ont souligné qu'elle ne valorise pas le travail bien fait et qu'elle ne promeut pas le développement des compétences : « Parfois on veut faire les choses bien mais les managers s'en fichent. On n'a rarement de la reconnaissance. » (Répondant 2)

Elle agirait même comme barrière au collectif : « La Direction veut casser les groupes. Dès qu'on voit qu'on s'entend bien et qu'on discute, on se fait réprimander. Ensuite on nous sépare sur les postes de travail » (Répondant 1).

Il s'agit d'une volonté de se démarquer des valeurs de l'organisation.

3. Analyse des données de l'observation participante

Il semblerait que les valeurs les plus importantes du restaurant soient plutôt internalisées. En effet, les notions de rentabilité sont intégrées au fur et à mesure.

Cela est la conséquence de représailles fréquentes, de discours répétés qui s'infiltrent dans l'inconscient contre les volontés individuelles.

Néanmoins, il est évident que certains individus résistent à ce système et développent leurs propres méthodes et valeurs au travail de manière dissimulée.

Je pense notamment à la procédure des *Mc Flurry*⁶³ où l'équipier ne doit insérer qu'une seule dose de croquant et de nappage. La plupart des équipiers exécutent à la lettre cette méthode.

Cependant d'autres trouvent que le prix est trop élevé pour ne proposer qu'une seule dose. Ils se mettent à la place du client et leur ajoute des doses supplémentaires. Ainsi la valeur de service de qualité attribuée par l'équipier prend le dessus sur la valeur de rentabilité à tout prix influée par la Direction.

4. Interprétation

Il est envisageable de penser que cette méthode est une forme de socialisation. Celle – ci permet d'inculquer des valeurs et normes aux nouveaux arrivants afin qu'ils puissent intégrer le groupe.

⁶³ Dessert glacé composé d'un croquant et d'un nappage.

Elle est d'autant plus faisable que le système complet cherche à diminuer toute forme de réflexion, notamment par la gestion du temps et de l'espace mais aussi en normalisant toutes les tâches.

Or, les équipiers les plus anciens qui n'attendent plus de récompense de l'organisation ont pris de la distance. Rappelons que se sont eux qui forment les nouveaux collaborateurs et que c'est dans leur groupe que ces derniers vont chercher à s'intégrer.

➤ **L'internalisation des valeurs de l'organisation est peu développée**

III. La satisfaction au travail

1. Analyse des scores

2 répondants ont obtenu un score nul et 1 répondant un score négatif (-3)

21 répondants ont donc obtenu un score positif : le minimum est de 3, le maximum est de 27.

a. Les items ayant obtenu le plus de réponses positives

1 : « stabilité de l'emploi » (21 affirmations sur 24)

2 : « Dire aux collègues ce qu'il faut faire » (21 affirmations sur 24)

3 : « La manière dont les collègues s'entendent entre eux » (20 affirmations sur 24)

4 : « La possibilité d'aider les gens dans l'entreprise » (19 affirmations sur 24)

5 : « Faire des choses qui utilisent vos capacité » (18 affirmations sur 24)

6 : « Votre importance aux yeux des autres » (18 affirmations sur 24)

b. Les items ayant obtenu le plus de réponses négatives

1 : « Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous effectuez » (20 affirmations sur 24)

2 : « Des conditions de travail » (12 affirmations sur 24)

3 : « Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail » (12 affirmations sur 24)

4 : « De la possibilité d'essayer vos propres méthodes de travail » (12 affirmations sur 24)

c. Implication calculée et satisfaction

1 répondant sur 24 a obtenu un score négatif ou nul à la fois dans la mesure de l'IC et dans la satisfaction au travail.

2 répondants sur 23 ont obtenu un score négatif à l'IC et positif à la satisfaction au travail.

Les 21 répondants restant ont tous obtenus un **score positif dans les deux mesures**.

d. Implication affective et satisfaction

Seuls 2 répondants sur 24 ont obtenu un score négatif pour les deux mesures.

Les 22 autres répondants ont obtenu des **scores positifs pour les deux mesures**.

e. Implication normative et satisfaction

3 des répondants ont obtenu des scores négatifs dans les deux mesures.

Les 21 répondants restant ont obtenu des **scores positifs dans les deux mesures**.

2. Concordance avec les résultats par entretiens

Les équipiers interrogés sont, pour la plupart, (trois sur quatre), satisfaits au travail.

Ils soulignent les contraintes inhérentes aux conditions de travail. Cependant, l'ambiance, lorsqu'elle est bonne permet « d'oublier que c'est la galère » (Répondant 1)

3. Analyse des données de l'observation participante

Les équipiers qui ne sont pas satisfaits au travail dans le restaurant le quittent le plus rapidement possible. Les tâches et les normes peuvent paraître contraignantes.

Néanmoins, lorsqu'elles s'effectuent dans la bonne humeur et l'entraide, elles perdent une part de leur dimension négative. Les liens dans le groupe de pairs permettent la création d'une forme de solidarité qui permet de réduire la difficulté du travail.

4. Interprétation

La satisfaction des équipiers au travail est plutôt homogène. Nous pouvons affirmer avec ces résultats qu'ils sont majoritairement satisfaits. Les raisons invoquant ces résultats peuvent être déterminés en fonction des items ayant répertoriés le plus de réponses positives.

Les thèmes de ces items se rassemblent : les relations entre collègues, la stabilité de l'emploi et la possibilité de développer ses compétences.

Ces résultats concordent avec la théorie d'H. WEBER⁶⁴ selon laquelle l'organisation renvoie une image positive aux salariés chez Mc Donald's. Cela leur permet de prendre confiance en eux.

Par ailleurs, les données prouvent une fois de plus que les rapports entre collègues sont très importants aux yeux des équipiers et que ce sentiment est un levier de satisfaction au travail.

Enfin, nous ne pouvons pas affirmer l'existence d'une corrélation entre les différentes dimensions implicatives et la satisfaction au travail. Cependant, nous constatons une tendance : presque la totalité des répondants développent à la fois l'implication (affective, normative et calculée) et le sentiment d'être satisfait au travail.

⁶⁴ WEBER op.cit. p.17

Ce qu'il faut retenir

- ❖ Les résultats qualitatifs ont montré que l'origine de l'implication des équipiers réside dans les **rapports sociaux**.
- ❖ Les résultats quantitatifs ont permis de mesurer l'intensité de l'implication des équipiers dans l'organisation. Elle est avant tout calculée, puis affective et normative.
- ❖ Le statut d'étudiant et l'ancienneté dans l'organisation jouent un rôle dans le développement de l'implication.
- ❖ L'**internalisation** des valeurs est surtout présente chez les équipiers les moins anciens. Néanmoins, elle reste **peu développée**.
- ❖ La **satisfaction** au travail est **positive**. Elle trouve son origine dans les rapports avec l'équipe de travail et dans la capacité à utiliser des compétences.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire de recherche était de cerner l'implication des équipiers du restaurant Mc Donald's. Notamment pourquoi et comment sont-ils impliqués dans l'organisation.

Il s'agissait de repérer les différentes dimensions de l'implication de la théorie d'ALLEN et MEYER qui permettent d'appréhender les raisons pour lesquelles les salariés restent dans l'entreprise.

Dans cette perspective, nous avons utilisé trois méthodes de recherche empirique : L'observation participante, la réalisation d'entretiens directifs et la diffusion de questionnaires, dont les résultats ont permis de tester nos hypothèses et ainsi de répondre à notre problématique.

Dans un premier temps, l'analyse des résultats quantitatifs a permis de mesurer, d'une part, les différentes dimensions de l'implication.

Elles se révèlent toutes trois développées à des degrés différents. D'abord l'implication calculée, puis affective et enfin normative. Les variations de ces trois dimensions seraient fonction de l'ancienneté de l'équipier dans l'organisation. Notons toutefois qu'il n'y a pas de constance arithmétique dans cette relation.

Et d'autre part, de mettre en évidence une forte satisfaction au travail des équipiers.

Cependant, la mesure de l'internalisation des valeurs a démontré que ce processus était très peu développé, voire inexistant dans l'organisation. Cette donnée est liée au fait que l'implication normative soit très peu présente. Les équipiers ne partageraient donc pas les valeurs de l'entreprise.

Dans un second temps, l'analyse des résultats qualitatifs et les données de l'observation participante ont mis en lumière l'importance du rôle du groupe de pairs et des rapports managériaux dans l'origine de l'implication. De plus, elles ont mis en exergue les difficultés liées au statut d'étudiant et à une situation de précarité financière.

En outre, la carence de l'implication normative peut être expliquée par le management de type autoritaire et par la forte cohésion sociale chez les équipiers.

Ces deux phénomènes éloigneraient les équipiers du pouvoir dont la Direction est dépositaire. L'organisation n'apparaîtrait donc pas comme légitime aux yeux des équipiers. Seule l'autorité de compétence obtient considération auprès des équipiers. La maîtrise des normes et la forme de pouvoir la plus importante chez Mc Donald's.

Cette recherche sur l'implication des équipiers dans le restaurant Mc Donald's X permet un regard plus compréhensif sur leur professionnalisme et sur leur investissement dans l'équipe de travail.

Elle rend compte d'une forte implication, qui paraît souvent comme inexistante d'un point de vue extérieur.

Enfin, cette recherche pourrait faire l'objet d'une base réflexive sur le développement du management des ressources humaines dans le restaurant, souvent négligé dans ce modèle organisationnel.

Glossaire

IA : Implication affective

IC : Implication calculée

IN : Implication normative

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

FONGECIF : Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation

Vocabulaire spécifique à l'enseigne Mc Donald's

Archfrye : Machine automatisée qui permet de remplir des paniers de frites.

Back up : méthode qui consiste à apporter de l'aide à un équipier en caisse en se tenant constamment derrière lui et réalisant la commande du client pendant que lui la prend en note et l'encaisse.

Rush : Période de forte affluence de la clientèle : Entre 12 h et 14 h et 19 h et 21 h.

Shift : Période durant laquelle un manager prend la responsabilité de l'organisation durant 8 heures.

Mc Flurry : Dessert glacé composé d'un croquant et d'un nappage.

Bibliographie

-A-

ALLEN N.J. et MEYER J.P. , "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, 1990.

ALLEN N.J., MEYER J.P. et SMITH C. , "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78, 1993.

-B-

BAREL, *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe*. Logiques économiques, l'Harmattan.2000.

BELGHITI-MAHUT S. et BRIOLE A. , « L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°10, 2004, p. 145-164.

BOURDIEU, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.

-C-

CARRIER VERNHET A., *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Thèse dirigée par E. Abord de Chatillon préparée au sein de l'IREGE et de l'École Doctorale SISEO, Grenoble. 2012.

CARVALHO DA SILVA R. « les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel », Cadernos EBAPE.BR – Vol.1, n° 2, 2003.

CLAUDE JF., *Le management par les valeurs*, Entreprise-Carrière, Liaisons. 2003.

CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, Coll Points et Essais, 1964.

-D-

Sous la direction de DURAND, LE FLOCH, « la question du consentement au travail : de la servitude volontaire à l'implication contrainte », L'Harmattan, Logiques sociales.2006.

DUVAL, *l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et Mc Donald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998.

-E-

ETZIONI, "The limits of privacy" New York, Basic Books. 1999.

-H-

HERRBACH, "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", *Journal of Organizational Behavior*, vol.27, n°5, 2006, p.629-643.

-J-

JAMARILLON, MULKI et MARSHALL, "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research" *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, 2005, p.705-714.

-K-

KANTER R.M, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American sociological review*, 1968, p 499 - 517.

KELMAN, "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change". *Journal of Conflict Resolution*, vol 2, n°1, 1958, p.51–60.

-M-

MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, n°108, 1990.

MINTZBERG H., « Structure et Dynamique des Organisations », Editions d'organisation, 1998.

MORROW P.C., « Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, n°8, 1983.

MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M., *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press. 1982

-O-

OLLIVIER B., *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

O'REILLY C.A., CHATMAN J.J., « Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, 1986.

-P-

PASQUIER D. et VALEAU P., « Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail », *Revue internationale de psychologie sociale*, tome 24, 2011, p. 5-36.

PINTO V., « Petit boulot » & engagement dans le travail Servir au fast-food, revue AGONE, N°37, 2007, p. 205-219.

PRAT dit HAURET, « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail Sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires aquitains ? », Manuscrit publié dans *Comptabilité et Connaissances*, 2005.

-S-

SAINT-MICHEL S. et WIELHORSKI N., « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? » *@GRH*, n°11, 2011, p. 13-38.

-T-

THOMPSON, BEAUVAIS et LYNESS, "When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict", *Journal of vocational behavior*, Vol 54, n°3, 1999, p. 392-415.

TREMBLAY et al., "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol 41, 2010, p. 213-226.

TUDOR TR., « Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and the Fast Food Industry as a Model », *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 N° 23, 2011.

-V-

VALEAU P., « L'implication au travail », Neveu, Vuibert, 2002.

-W-

WEBER H., *Du ketchup dans les veines, pratiques managériales et illusions. Le cas Mc Donald's*. Erès, 2005.

WEBER H., « 10 : Contraindre et convaincre par le biais des normes temporelles. » Le management chez McDonald's, in Danièle Linhart et Aimée Moutet, Le travail nous est compté, La Découverte « Recherches », 2005 p. 269-292.

WIENER Y., "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, Vol 7, 1982.

Webographie

Site officiel de l'ANACT : www.anact.fr

Site officiel de l'assurance maladie : www.ameli.fr

Site de références juridiques : www.droit-social-legipole.fr

Site officiel de Mc Donald's France : www.mcdonalds.fr

www.entreprise-business.com