

SOMMAIRE

Dédicaces	4
Remerciements	5
Résumé	6
Introduction générale	8

Partie I : L'Implication Organisationnelle

<u>Chapitre 1 : De l'Implication Organisationnelle</u>	11
1.1. Définitions de l'Implication.....	12
1.2. Engagement et Implication, deux concepts interchangeables.....	12
1.3. Les formes d'Implication.....	14
1.4. L'Implication Organisationnelle.....	15
Conclusion du Chapitre 1	25
<u>Chapitre 2 : Importance du concept et impacts sur l'organisation</u>	26
2.1. Les conséquences de l'Implication Organisationnelle.....	26
2.2. Les trois conditions de l'Implication.....	36
2.3. Les antécédents de l'Implication Organisationnelle.....	40
2.4. L'influence des pratiques de G.R.H. sur l'Implication Organisationnelle : résultats de recherches antérieurs.....	44
2.5. L'Implication dans une démarche qualité.....	51
Conclusion du Chapitre 2	53

Partie II : Implication organisationnelle et personnel hôtelier en Algérie : Cas des Hôtels IBIS, EDEN AIRPORT et LE MERIDIEN HOTEL & Convention Center dans la Wilaya d'Oran

<u>Chapitre 3 : Tourisme et Hôtellerie en Algérie</u>	55
3.1. Place du secteur touristique dans les plans de développement	56
3.2. Structure des investissements hôteliers en Algérie.....	65
3.3. Chaines hôtelières et contrats de management	68
3.4. Les métiers de l'hôtellerie	73
 Conclusion du Chapitre 3	80
 <u>Chapitre 4 : L'enquête de terrain par questionnaire : démarche méthodologique et traitement des données</u>	81
4.1. Problématique et hypothèses de recherche	81
4.2. Méthodologie de la recherche et instruments de collecte des données.....	83
4.3. Périmètre du champ d'enquête	86
 Conclusion du Chapitre 4	105
 <u>Chapitre 5 : Résultats de l'étude</u>	106
5.1. Typologie de l'échantillon d'enquête	106
5.2. Mesure de l'Implication Organisationnelle	121
5.3. Vérification des hypothèses	126
5.4. Analyse des résultats	130
 Conclusion du Chapitre 5.....	132
 Conclusion générale	133
Bibliographie	136
Liste des tableaux	149
Liste des figures.....	150
Liste des abréviations	153
Table des matières.....	154
Annexes : le Questionnaire d'enquête.....	159

Dédicaces

À Maman.

À Ahlem et Imene.

Aux Petits monstres : Hanane, Amina, Zizou et Rafik.

À la promotion MRH : Khadija, Nessrine, Khouloud, Mokhtaria, Nabil, Houari, Sofiane, Yahiaoui, Mabrouk, Ahmed et Zitouni.

À Yasmine, Yazid, et Hichem.

Remerciements

Mes remerciements vont à mon encadreur et enseignante Mlle BOUDJANI Malika, qui m'a aidée, encouragée, soutenue, secourée, orientée, écoutée et même supportée parfois et qui a été présente à chaque moment, à chaque étape de la préparation de ce mémoire. Mlle BOUDJANI, je ne vous remercierai JAMAIS assez !

Je n'oublie pas évidemment MM. Les membres du jury qui ont accepté d'y faire partie et à qui j'adresse toute ma gratitude pour le temps qu'ils auront passé à lire mon travail et aux critiques qui ne manqueront pas de m'enrichir.

Ma gratitude s'adresse aussi à M. FEKIH, Vice Doyen chargé de la Post Graduation qui a toujours fait preuve de compréhension et de patience quant à la paperasserie administrative afférente à mes inscriptions en Magister.

Je remercie aussi tous mes enseignants en post graduation qui ont toujours été présents pour répondre à mes multiples questions et questionnements, MM. Les Professeurs TAHARI, TAHAR Laaredj, Mme. La Docteure TAÏBI Ghalia, MM. Docteurs EL AFFANI, LAHLOU, NADJI, et plus particulièrement M. Le Docteur BENCHIKH Houari avec qui j'ai discuté du thème de mon mémoire dont l'idée germait à peine et qui m'a orientée vers le concept de l'Implication Organisationnelle.

Un grand merci aussi à M. Le Docteur BELGOUM Farid pour sa disponibilité, sa gentillesse, et sa très précieuse aide quant au traitement des données empiriques. Ces remerciements vont de même à M. BOUCHAOUR, enseignant en Informatique au Département Sciences de Gestion qui n'a pas lui aussi ménagé ses efforts afin de m'initier au logiciel de traitement des données SPSS.

Ma reconnaissance s'adresse aussi très spécialement au personnel du CDES ainsi qu'aux responsables des structures qui ont bien voulu m'accueillir afin que ce travail puisse voir le jour, et ce malgré leur charge quotidienne de travail. Je tiens à les remercier très particulièrement car eux, elles, ne se sont pas inscrit(e)s dans cette logique ambiante et très discutable "de la culture du secret de l'information" que pratiquent bon nombre de nos Entreprises et Institutions.

Je citerai ainsi : M. MALEK et Mlle. CHARBOUNI à « *EDEN AIRPORT* » ; Mme. DJILANI, MM. MOULOUD et BOUFATAH à « *IBIS* », M. ZIDANE au « *LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER* », Je n'oublie pas de même M. NABIL à la Direction du Tourisme d'Oran.

La famille elle aussi a été mise à contribution de près ou de loin et je lui exprime ici toute ma gratitude. Je cite notamment mon beau - frère EL MEKKI pour les précieuses informations qu'il m'a communiquées et mon autre beau-frère KHEIR-EDDINE qui lui m'a fourni une aide matérielle autre nerf de la guerre pour la recherche en général, d'autant plus appréciable qu'en Algérie celle ci s'opère souvent dans la douleur.

Résumé :

L'analyse de la performance sociale en Algérie reste encore reléguée au second plan des préoccupations tant des managers en ressources humaines que des chercheurs en sciences de gestion. Et cela est encore plus vrai lorsqu'elle concerne le personnel en charge des prestations touristiques que les écrits affublent à tort ou à raison de toutes les insuffisances. Or le concept de « l'Implication Organisationnelle » l'un des principes phares du management de qualité est au cœur de cette problématique d'autant plus congrue en Algérie que l'accueil –miroir de l'Implication- apparaît comme étant ce talon d'Achille du service hôtelier.

En nous appuyant sur la théorie développée par Allen et Meyer de « l'Implication Organisationnelle » qui établit 3 positionnements possibles d'attachement de l'employé à son entreprise (affective, normative et continue) notre recherche, une enquête empirique menée au sein de 3 structures hôtelières dans la ville d'Oran, tente de dresser une typologie du personnel hôtelier en poste. Elle analyse au final les contours et contenus de "l'Implication Organisationnelle" de quelques métiers de l'hôtellerie en relation directe avec la clientèle et interroge si "savoirs" (connaissances, maîtrises des techniques et qualités humaines) se conjuguent ou non avec "attachement" à l'organisation.

Mots Clés :

Management de la qualité, Implication Organisationnelle, Métiers de l'hôtellerie classée, Questionnaire, Enquête Oran,

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens.

Tu m'impliques, j'apprends»

Benjamin Franklin (1706- 1790)

Introduction Générale :

Sans généralisation aucune, nous pouvons déclarer que les établissements hôteliers algériens souffrent d'une image très peu flatteuse en termes d'accueil. Les doléances de la clientèle ayant trait à une mauvaise qualité de l'accueil voire de professionnalisme du personnel hôtelier algérien semblent constituer la règle.

La raison majeure de cet état de fait est sans conteste à situer dans le peu d'intérêt attribué à la politique de développement du secteur touristique, à l'ouverture du marché aux capitaux étrangers. Mais à ce grief tout à fait objectif où la formation hôtelière a été le parent pauvre de ces investissements, semble aussi prévaloir un discours ambiant - fondé ou non - qui situerait ces faiblesses à une question de "mentalité de l'employé algérien" moins apte" moins enclin à servir une clientèle en regard d'un rapport historique encore présent dans son subconscient.

Même s'il est toujours complexe dans cette recherche des déterminants de la productivité de faire la part de ce qui incombe à l'organisation et à l'humain, il reste indéniable que le rôle de la ressource humaine n'est pas à négliger. Et le management d'un hôtel n'échappe évidemment pas à cette règle. Ce secteur étant très concurrentiel, c'est bien la qualité de l'accueil et du service tout au long du séjour du client (touriste) qui fait la différence entre un hôtel et un autre. Des employés performants, assidus **impliqués dans leurs hôtels** seraient bien plus à même de présenter un bon service au client, à se soucier de ses besoins et à faire en sorte de le fidéliser. D'autant plus que dans l'hôtel, le service de proximité, les petites attentions, la recherche d'une satisfaction constante du client quelle que soit l'heure de la demande sont des facteurs porteurs d'efficience et par ricochet de fidélisations du client

Depuis une soixantaine d'année les chercheurs en sociologie et en gestion se sont penchés sur le concept d'**Implication Organisationnelle** considéré comme antécédent de la performance mais aussi des comportements de retrait, de la citoyenneté organisationnelle et du bien être de l'employé dans son organisation. C'est au cœur de ce cadre conceptuel que nous avons choisi d'inscrire notre recherche dont l'objectif principal est **d'éclairer la nature du lien liant le personnel hôtelier à son organisation qu'est l'hôtel.**

Mais au préalable, il nous faudra **tracer le profil des individus travaillant dans l'hôtellerie** en termes de caractéristiques personnelles et professionnelles afin de lever quelque peu le voile sur ce *Back Ground* mobilisé pour la distribution des sourires de circonstances, du linge repassé et des plats bien dressés.

Dans la première partie de ce travail, nous définirons ce concept relativement récent, son impact sur les comportements organisationnels ainsi que les méthodes de sa mise en place dans l'organisation.

Le second chapitre développera quant à lui l'importance du concept de l'Implication Organisationnelle dans la littérature et les études antérieures qui s'y sont penchées. Il sera centré sur les relations pouvant exister entre ce comportement organisationnel et les caractéristiques individuelle et organisationnelle. Certaines de ces relations seront interrogées dans la partie empirique de notre recherche.

Le chapitre 3 qui nous fait entrer de plain pied dans la partie empirique de notre travail présente le secteur touristique et plus spécifiquement l'hôtellerie classée en Algérie. Les métiers de l'hôtellerie constituant en fait le cadre d'analyse où nous avons voulu interroger le concept phare de notre recherche.

Au travers du chapitre 4, qui rendra compte des réalités de terrain qu'intègre ce concept nous définirons :

- ✓ les 3 hypothèses de recherche relatives à la multi-dimensionnalité du concept,
- ✓ le questionnaire basé sur le modèle théorique d'Allen et Meyer (1990 et 1993) et qui représente l'outil de collecte de l'information,
- ✓ le champ d'enquête et la taille de notre échantillon constitué par 3 grands hôtels classés de la région d'Oran.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée et finalisée feront enfin l'objet des 2 derniers chapitres (chapitre 4 et 5) de notre travail.

Notre objectif principal aura été non seulement d'investir un terrain de recherche largement négligé en Algérie en y apportant un autre éclairage que celui de la litanie vantant nos 1200 km de côtes dorées, mais aussi et surtout de nous intéresser au personnel hôtelier en charge de la qualité des prestations touristiques. Universitaires et managers en Algérie gagneraient sans doute à se pencher sur les déterminants de leurs comportement au travail, question pourtant vitale dans le management des organisations.

Notre contribution aussi modeste soit-elle vise ainsi à "aller au delà du miroir" des hôtels pour analyser une population de l'ombre, connaître sa composante, son parcours professionnel, et son "Implication Organisationnelle".

Partie I :

L'Implication Organisationnelle

Clicours.COM

Managers et chercheurs accordent beaucoup d'importance au concept d'implication, celui-ci se trouve être non seulement à la source de comportements organisationnels tels que l'absentéisme ou le turn-over¹ mais il est aussi considéré comme une ressource non négligeable lors de changements organisationnels². Il est donc intéressant d'étudier ce lien que représente l'implication entre l'individu et son environnement de travail et d'en définir les caractéristiques, les antécédents et les conséquences sur les comportements organisationnels.

Dans cette première partie nous nous intéressons tout particulièrement à l'implication de l'employé à son organisation, l'une des formes d'implication les plus examinées dans le monde de la recherche. Nous tenterons donc, à travers trois chapitres, de présenter l'implication organisationnelle en définissant ses dimensions, de découvrir ses conséquences sur les comportements organisationnels et enfin de connaître les éléments, les conditions voire les pratiques qui pourraient influencer sur sa mise en place et son évolution.

Chapitre 1 : De l'Implication Organisationnelle

L'implication est un concept étudié par nombre de disciplines. Il a ainsi intéressé tant les chercheurs en gestion que les spécialistes en psychologie ou encore en sociologie. Il apparaît dans la littérature spécialisée à partir des années 1950 et est introduit par Foot (1951), mais il ne s'impose qu'à partir des années 1980 étant donné les nécessités de terrain mais aussi l'évolution de la théorie des organisations³. Au sein de cette section, nous abordons le concept d'implication, les origines de sa naissance et les différentes formes et contenus qu'il revêt dans les travaux qui s'y sont penchés. Nous définirons enfin l'Implication Organisationnelle, ses dimensions et ses composantes.

¹ Cohen A. (1992), *An empirical assessment of organizational commitment*, Relations industrielles, 47, n° 03, p 439-440

² Schuster F.E. (1998) cité par Suliman A.M. and Iles P.A. (2000), *The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context*, Journal of Management Development, Vol. 19, p 72.

³ Neveu J.P., « *Théorie de l'implication* » dans : Allouche J., Bernoux P., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006, p 629

1.1. Définitions de l'implication :

Brown (1996) considère l'implication comme une force obligeante exigeant qu'une personne honore son engagement, même face aux fluctuations d'attitudes et aux caprices⁴. Elle est pour Rousseau (1995) fondée sur la notion d'échange et est vécue comme un contrat psychologique implicite⁵. C'est cette force qui stabilise le comportement de l'individu malgré des circonstances qui auraient pu le pousser à changer de comportement⁶. Cette définition rejoint celle de Oliver (1990), où selon lui l'implication est ce penchant qu'a une personne à agir dans une certaine voie menant vers une cible particulière d'implication⁷ et celle de Scholl (1981) qui voit que l'implication correspond à une force stabilisante agissant à maintenir une seule direction comportementale même lorsque les conditions d'opportunité / d'équité ne sont pas remplies et ne fonctionnent pas⁸. L'implication serait donc une force qui pousserait l'individu à agir d'une manière plutôt qu'une autre en faveur d'un objectif particulier.

1.2. Engagement et implication, des concepts interchangeables ?

Il nous a paru inévitable de distinguer entre le concept d'Implication et celui d'engagement. En effet, dans la vie courante nous avons tendance à utiliser l'un ou l'autre de ces termes sans grande distinction. Mais dans la littérature spécialisée, en particulier en sociologie et en gestion, les auteurs francophones mettent l'accent sur la différence existant entre implication et engagement. A l'apparition des termes « *involvement* » et « *commitment* », il y avait amalgame.

Cette confusion existant entre ces deux termes résulte du timing de leurs apparitions.

Selon Neveu (1996) le terme « *involvement* » est apparu avant celui de « *commitment* » et fut traduit par **Implication**. Or lorsque le terme « *commitment* » a commencé à préoccuper les

⁴ Brown R.B. (1996), *Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology*, Journal of occupational psychology, 63, p 241. (Notre traduction).

⁵ Rousseau D. (1995) cité par : Neveu J.P., « *Théorie de l'implication* » dans : Allouche J., Bernoux P., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006, p 629 .

⁶ Brickman P. (1987) cité par *ibid.* (Notre traduction).

⁷ Oliver N. (1990) cité par Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review 11, p 302.

⁸ Scholl R.W. (1981,p 593) cité par *ibid.* (Notre traduction).

chercheurs français, ces derniers l'ont traduit lui aussi de l'anglais vers le français par l'**Implication**⁹.

Pour éviter toute confusion, et en prenant en considération la définition de chaque concept, les chercheurs et auteurs français spécialisés en gestion ont conservé la traduction du mot « *commitment* » telle quelle et ont traduit le concept « *involvement* » de l'anglais par l'**engagement**¹⁰. Quant aux chercheurs en sociologie et en psychologie, ils garderont la traduction initiale du concept de « *commitment* » à savoir l'**engagement**, positionnement aussi adopté par les auteurs Québécois¹¹.

Les sociologues Joulé et Beauvois (1987) notamment définissent ainsi l'engagement : « l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut s'assimiler à cet acte »¹².

En considérant le travail comme un acte, les sociologues définissent l'engagement comme étant l'illustration de la relation individu/ emploi, alors que l'implication, comme nous l'avons précédemment observé, désigne plutôt les rapports individu/ organisation¹³. Les sociologues par exemple traduiront « *the organizational commitment* » par l'engagement organisationnel alors que celui-ci est considéré, par la majorité des auteurs français en gestion comme étant **l'Implication Organisationnelle**. C'est aussi le cas du « *job involvement* » traduit par **l'engagement** par les uns et par **l'implication au travail** par les autres.

Dans ce positionnement, l'engagement et l'implication, en anglais comme en français, sont deux concepts complètement distincts¹⁴. De ce fait, lors de la préparation de la présente recherche il nous a fallu prendre en considération toutes ses variantes sémantiques en prêtant attention à la source de chaque document utilisé lors de la recherche bibliographique.

⁹ Neveu J.P., *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica, Mars 1996, p 64.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

¹² Joulé R.V., Beauvois J.L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUF, 1987, p 78.

¹³ Neveu J.P., 1996, p65.

¹⁴ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, p 22.

1.3. Les formes d'Implication :

Dans leur revue de la littérature spécialisée sur le concept d'implication, Meyer et Herscovitch en 2001 proposent de le considérer comme étant une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport à une ou plusieurs cibles¹⁵. C'est cette différenciation des cibles qui conditionne la forme de l'implication d'un individu.

Cela peut être l'organisation, le métier, le syndicat, le travail, le groupe de travail, etc. Ces formes d'implication constituent « l'implication au travail » traduit de l'anglais par « *work commitment* »¹⁶ proposé par Morrow (1993).

Les quelques champs d'application de l'Implication traités par la littérature spécialisée peuvent se résumer comme suit :

- **L'Implication Organisationnelle :** Porter & al (1979) définissent l'Implication Organisationnelle comme étant la forte croyance et l'acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de l'entreprise, et le fort désir de rester dans l'organisation¹⁷. C'est la forme d'implication la plus étudiée étant la première à avoir fait l'objet de recherches empiriques. Nous présenterons plus loin les fondements théoriques caractérisant ce concept.

- **L'implication au travail :** pour Saleh et Hoseck 1976, l'implication au travail fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que son efficacité est importante pour elle¹⁸.

- **L'implication dans le syndicat :** Elle recouvre une attitude de loyauté et un sentiment de responsabilité à l'égard du syndicat, une volonté de déployer des efforts à son profit et une croyance dans les buts du syndicalisme en général¹⁹.

¹⁵ Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, 11, p 301

¹⁶ Charles-Pauvers B., Comeiras N., Peyart-Guillard D., Roussel P. (2006), *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, HAL-SHS, Note 436, p 19.

¹⁷Porter & al. (1979) cités par Cohen A. (1992), *An empirical assessment of organizational commitment*, Relations industrielles, vol 47, n° 03, p 440.

¹⁸ Saleh S.D. et Hoseck J. (1976) cités par Paillé P. (2006), *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait*, Revue européenne de psychologie appliquée, 56, p 141.

¹⁹ Gordon M.E. et al. (1980) cités par Biétry F. et Laroche P. (2010), *Quels profils d'implication prédominent chez les salariés syndiqués ? Une étude des relations entre implication syndicale, implication dans la carrière et implication dans l'entreprise*, communication présentée dans le cadre de l'AGRH.

- **L'implication au métier/ à la carrière :** elle se définit comme étant l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession²⁰ et sa motivation à travailler selon une vocation choisie²¹. L'individu impliqué à son métier va le valoriser car il lui confère un statut spécifique lui permettant d'appartenir à un groupe professionnel²².

- **L'implication multiple :** elle correspond au sentiment d'appartenir à plusieurs entités en même temps²³. L'exemple le plus représentatif de l'implication multiple est l'implication duale « organisation – syndicat », étudiée d'abord sous la lumière de la théorie du conflit de rôle elle a été ensuite appréhendée sous l'angle de la complémentarité (Snape et al. 2000)²⁴.

1.4. L'Implication Organisationnelle

Selon Allen et Meyer (1990) «*commitment refers to a psychological state that binds the individual to the organization*»²⁵. L'implication selon ces deux auteurs fait référence à un état psychologique liant l'individu à l'organisation²⁶. Elle est aussi cette force liant l'individu à son organisation²⁷ qui réduirait les probabilités de turn-over²⁸. Mowday et al. (1979) définissent l'implication comme étant une attitude, « un construit (...) reflétant une réponse affective générale à l'organisation entière »²⁹. C'est aussi la force globale de l'identification d'un individu et de sa participation à une organisation³⁰.

²⁰ Blau G.J (1985) cité par Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review 11, p 302.

²¹ Carson K.D and Bedeian A.G (1994) cités par Meyer J.P. and Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review 11, p 302.

²² Peretti J.M., *Tous D.R.H. : Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseur* (collectif), Edition d'Organisation, Octobre 1999 ; Chapitre 21 : *L'impliquer ses collaborateurs*, Thévenet M., p 249.

²³ Neveu J.P., « *Théorie de l'implication* » dans : Allouche J., Bernoux P., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006, p 632.

²⁴ Biétry F., Camus S., Amara M-Z. (2011), *Vertus et limites de l'implication duale en France*, Revue de gestion des Ressources Humaines, 80, p 5.

²⁵ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 14

²⁶ Notre traduction.

²⁷ Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review 11, p 303.

²⁸ *ibid*, p 305.

²⁹ Neveu J.P, Thévenet M., *L'implication au travail* (collectif), Vuibert, Février 2002 : Chapitre 3: *L'implication le concept*; Charles - Pauvers Brigitte, Nathalie Commeiras. P : 49.

³⁰ Porter, L. W. cite par Mowday, R. T. (1998), *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*, Human Resource Management Review, n° 8 (4), p 389. (Notre traduction).

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette section, les auteurs s'accordent à dire que l'Implication Organisationnelle correspond à une force en faveur d'un objectif particulier qui est celui de lier l'individu à son organisation. Cette force est même considérée d'un point de vue psychologique comme étant un état d'esprit (*mind set*). Durrieu et Roussel (2002) inspirés des travaux d'Allen et Meyer, proposent dans leur définition une typologie de cet état d'esprit.

En effet selon eux, l'Implication Organisationnelle serait cette « attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout »³¹.

Il existe dans la littérature une divergence flagrante sur l'aspect multidimensionnel de l'Implication Organisationnelle. Si certains auteurs ont démontré que l'Implication Organisationnelle correspond à un construit à plusieurs composantes d'autres l'associent à une seule dimension.

Nous présenterons au sein de ce qui suit les travaux les plus réputés autour de ces deux théories.

1.4.1. Les dimensions de l'Implication Organisationnelle :

Avec l'enthousiasme grandissant pour le concept d'implication, l'aspect théorique fut relégué au deuxième plan en faveur des études empiriques. Les chercheurs préférant étudier ses conséquences et ses déterminants ils négligèrent d'en préciser plus profondément la nature³², et ce jusqu'en 2001 lorsque Meyer et Herscovitch publient un article dans lequel ils proposent un cadre d'analyse unifiant les approches théoriques jusque là dispersées.

³¹ Durrieu F. et Roussel P. (2002), *l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pour les entreprises en réseau*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 44, p 07.

³² Neveu J.P, (2002) cité par Herrbach O. (2005) . *États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel*, Psychologie du travail et des organisations, 11, p 136.

1.4.1.1.L'Implication Organisationnelle : un construit unidimensionnel

Pour certains auteurs, l'Implication Organisationnelle est un construit unidimensionnel. Dans les travaux de Wiener et de ses collègues dans lesquels ils se consacrent à l'étude de l'implication d'un point de vue normatif³³ Wiener (1982) définit d'ailleurs l'Implication Organisationnelle comme étant « *the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests* »³⁴, c'est-à-dire la somme des pressions normatives internalisées poussant l'individu à agir dans le sens des buts et des intérêts de l'organisation, en arguant que les employés sont prêts à faire des sacrifices personnels pour le bien de l'entreprise car ils « croient que c'est juste et moral de le faire ». C'est aussi le positionnement des travaux de Porter et d'autres chercheurs (Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ; Porter, Crampom, et Smith (1976) ; Mowday, Steers et Porter (1979)).

Dans ces travaux, l'Implication Organisationnelle fait référence aux différents témoignages d'attachement affectif qu'un individu développe et entretient vis-à-vis de son organisation.

Dans une approche attitudinale, ces auteurs considèrent principalement la composante affective de l'Implication Organisationnelle. Pour Mowday et *al.* (1982), l'implication se développe en raison de certaines combinaisons des expériences professionnelles, des perceptions de l'organisation, et des caractéristiques personnelles, qui mènent à des sentiments positifs vis-à-vis d'une organisation et qui deviennent alternativement de l'implication³⁵.

Ces derniers proposent d'ailleurs en 1982 la typologie d'implication suivante :

- **L'implication attitudinale** : Sous un angle purement psychologique, l'implication attitudinale est définie comme un **état d'esprit**, elle est fondée sur la **notion d'échange** et est vécue par la personne comme un contrat psychologique implicite. L'individu acceptera de travailler (embauche) et continuera à travailler tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses propres besoins. En échange, l'organisation attend de l'employé qu'il soit loyal et qu'il s'identifie aux valeurs qu'elle prône³⁶.

³³ Meyer J.P. and Parfyonova N.M. (2010), *Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization*, Human Resource Management Review 20, p 184.

³⁴ Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, p 421.

³⁵ Mowday & *al.* (1982) Cités par Brown R.B. (1996), *Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology*, *Journal of occupational psychology*, 63, p 230-231.

³⁶ Neveu J.P., *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, *Economica*, Mars 1996, p74.

- **L'implication comportementale** : Contrairement à l'implication attitudinale, l'implication comportementale ne peut être fondée sur la notion d'échange, l'élément déclencheur étant l'individu lui-même et non pas l'organisation. Se basant sur la notion de dissonance cognitive³⁷, l'implication de l'individu, ainsi que son intensité et sa durée sont conditionnées par les conséquences d'actions passées. Le pivot d'adéquation qui peut exister entre l'individu et son organisation étant le comportement ou l'acte effectué, le but de ce dernier est de mettre en adéquation la formule d'une idée et le passage à l'acte³⁸.

1.4.1.2. L'Implication Organisationnelle : un construit multidimensionnel

D'autres auteurs affirment que le concept d'implication est multidimensionnel. Ces auteurs s'accordent sur le fait que l'implication est ce lien psychologique entre l'individu et l'organisation et que ce lien se traduit par l'état d'esprit (*mind set*) poussant l'individu à agir d'une manière plutôt qu'une autre, leurs points de vue divergent lorsqu'il s'agit de définir la nature de cet état d'esprit.³⁹

Voici un tableau récapitulatif des construits multidimensionnels développés dans la littérature recensée par Meyer et Herscovitch en 2001, tableau synthétisant les définitions de chaque dimension selon son ou ses auteurs :

³⁷ Notion développée par Festinger L. et définie comme ceci : « l'individu est à la recherche d'un équilibre cognitif qui, lorsqu'il est rompu, génère un état de tension, lequel motive à son tour l'individu à tendre vers un univers cohérent ».

³⁸ Neveu J.P., *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica, Mars 1996, p74.

³⁹ Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review 11, p 303.

Tableau 1 : Les dimensions de « l'Implication Organisationnelle » dans les modèles multidimensionnels⁴⁰.

<i>Auteurs du modèle</i>	<i>Année d'apparition du modèle</i>	<i>Les dimensions du modèle</i>		
		<i>Dimension 1</i>	<i>Dimension 2</i>	<i>Dimension 3</i>
Angle et Perry	1981	Implication à la valeur : implication à soutenir les objectifs de l'organisation	Implication à rester : implication à maintenir leur adhésion à l'organisation	/
O'Reilly et Chatman	1986	Conformité (acquiescement) : engagement instrumental pour l'obtention de récompenses extrinsèques spécifiques	Identification : attachement basé sur le désir d'être affilié à l'organisation	Internalisation : engagement affirmé sur la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles
Penley et Gould	1988	Morale : acceptation et identification aux objectifs de l'organisation	Calculée : une implication à l'organisation basée sur la concordance entre les avantages (encouragements) et les contributions de l'employé	Aliénante : attachement organisationnel qui résulte quand un employé ne perçoit plus qu'il y a des récompenses proportionnées aux investissements et qui pourtant reste soumis aux pressions environnementales
Meyer et Allen	1991	Affective : l'attachement émotif des employés à leur identification et à leur participation dans l'organisation	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	Normative : un sentiment d'obligation à continuer à travailler dans son organisation
Mayer et Schoorman	1992	Valeur : une croyance dans, et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ainsi qu'une volonté d'exercer des efforts considérables en faveur de l'organisation	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	/
Jaros et al.	1993	Affective : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à l'organisation qui l'emploie par des sentiments tels que la fidélité, l'affection, la chaleur, l'appartenance, le plaisir, et ainsi de suite	Continue : le degré auquel un individu éprouve le sentiment d'être cloué sur place à cause des coûts élevés de départ	Morale : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une l'organisation qui l'emploie par l'intériorisation de ses buts, ses valeurs, et ses missions.

(Source :Notre construction à partir de Meyer et Herscovitch 2001, p 304)

⁴⁰ Ce tableau est le résultat d'une traduction personnelle de l'anglais vers le français .

Le modèle d'Allen et Meyer étant celui dans lequel nous avons choisi de nous inscrire, est présenté dans ce qui suit de manière plus exhaustive.

1.4.2. Le modèle d'Allen et Meyer :

En 1990 Allen et Meyer développent un modèle d'Implication Organisationnelle à trois composantes. Ce modèle est la continuité de leurs travaux menés en 1987. Selon eux il existerait trois types de liens entre l'employé et l'organisation qui diminueraient l'intention de départ, ce sont :

- ✓ L'implication Affective,
- ✓ L'implication Continue,
- ✓ L'implication Normative.

Ce modèle a été par la suite repris par un grand nombre de chercheurs et a influencé la littérature anglo-saxonne dans ce domaine (p.e : Vandenbergue C. 1993 ; Meyer and *al*, 1993 , 2002 ; Allen and Meyer, 1996 , McFarlane Shore L. and J. Wayne S. 1993) tout comme il a été utilisé dans d'autres contextes culturels comme par exemple la Chine (Chen Z.X. and Francesco A-M., 2003) la Turquie (Arzu Wasti S., 2002), la France (Paillé, 2002) ou encore le Moyen Orient (Abubakr M. Suliman, Paul A. Iles, 2000).

Cette large mise à l'épreuve du modèle a justifié notre choix de nous y intéresser aussi pour le contexte qui nous concerne.

1.4.2.1. L'implication affective :

On parle d'implication affective lorsque l'employé *veut* rester dans l'organisation⁴¹. Pour Mowday Porter et Steers, elle correspond à l'identification à l'organisation qui se traduit par le partage de ses valeurs et de ses objectifs avec la volonté de faire des efforts dans ce sens et le

⁴¹ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 2.

désir d'en rester membre⁴². L'individu s'attache émotionnellement, s'identifie et s'engage envers l'organisation⁴³, il adhère à l'organisation et à ses valeurs de manière consciente ou non⁴⁴.

En effet, si certains auteurs comme ceux que nous venons de voir abordent l'implication affective sous l'angle de l'engagement conscient à l'organisation d'autres estiment qu'il s'agirait plus d'un phénomène d'imprégnation inconsciente se traduisant par l'internalisation des normes et des valeurs de l'organisation dans le système de valeurs de l'individu⁴⁵ ce qui rejoint la définition de l'implication normative que nous aborderons plus en avant de notre travail.

1.4.2.2. L'implication continue :

Pour d'autres auteurs, l'aspect affectif ne joue qu'un rôle minimal dans la conceptualisation de l'implication⁴⁶. Selon Kanter l'implication continue⁴⁷ apparaît lorsqu'il y a un profit à tirer à rester dans l'organisation et un coût associé au départ⁴⁸.

Allen et Meyer (1990) parlent d'ampleur des investissements et d'alternatives. Selon eux l'implication continue se baserait sur deux facteurs : l'ampleur et/ ou le nombre d'investissement que l'individu effectue (side-bet) et le manque d'alternatives⁴⁹. Cette analyse est issue des travaux théoriques de Becker (1960) et de Rusbult et Farrell (1983).

Pour Becker l'individu fait de, manière consciente ou inconsciente⁵⁰, des paris subsidiaires (*side-bets*) étrangers à une certaine ligne d'action, et qui, néanmoins, contraignent cette action

⁴² Mowday, Porter et Steers (1979, 1982) cités par Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

⁴³ Allen N.J. and Meyer J.P. (1996), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*, Journal of vocational behavior, Vol 4, n° 43, p 253.

⁴⁴ Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 3.

⁴⁷ L'implication continue est aussi appelée implication calculée, cognitive, à continuer ou encore implication instrumentale.

⁴⁸ Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities*. *American Sociological Review*, n° 33, p 504.

⁴⁹ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 4

⁵⁰ Becker H.S. (2006), *Notes sur le concept d'engagement*, Revue Tracés, n° 11 / 1, p. 188 (traduction de l'article : Becker, H. (1960). *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, n° 66, p. 32-44).

par la suite⁵¹. Si l'individu poursuit un comportement donné ce n'est qu'un moyen pour lui de récupérer les coûts ainsi engagés⁵².

Pour illustrer la théorie des paris subsidiaires, Becker (1960) propose l'exemple d'un individu qui hésite devant l'alternative de changer d'organisation prenant en compte la complexité des paris subsidiaires qu'il a faits : la perte financière liée à l'abandon, la perte de l'ancienneté, de ses « contacts » dans son entreprise actuelle qui lui permettent un avancement rapide s'il reste, la perte de son aisance à réaliser son travail⁵³, l'individu choisira donc l'action la plus cohérente en rejetant certaines alternatives et en choisissant la trajectoire qui lui permettra d'atteindre ses objectifs.

Donc pour cet auteur, l'implication se produit quand une personne, en faisant un pari latéral ou pari subsidiaire (*side bet*), lie des intérêts étrangers avec une ligne cohérente d'activité⁵⁴

Selon Rusbult et Farrell, plus l'employé croit qu'il y a peu d'alternatives valables disponibles, plus son implication sera forte⁵⁵. Par contre plus l'individu croit avoir plusieurs alternatives séduisantes moins il développera une implication calculée⁵⁶. L'implication continue ou calculée incite donc à rester dans l'organisation par *besoin*⁵⁷.

Il existe par conséquent deux manières d'appréhender l'implication continue, l'une relative aux sacrifices associés au fait de quitter l'organisation et l'autre relative au manque d'alternatives⁵⁸.

⁵¹ *Ibid*, p 187.

⁵² Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1, ch. 1, p 5.

⁵³ Becker H.S. (2006), *Notes sur le concept d'engagement*, Revue Tracés, n° 11 / 1, p. 189 (traduction de l'article : Becker, H. (1960). *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, n° 66, p. 32-44).

⁵⁴ Becker H.S. (1960) cité par Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, *Human Resource Management Review* 11, p 302. (Notre traduction).

⁵⁵ Rosbult C.E and Farrell D. (1983) , *A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments*, *Journal of applied psychology*, vol. 68, n° 3, p 429-438.

⁵⁶ Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *The commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, p. 57.

⁵⁷ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, *Journal of Occupational Psychology*, n° 63, p 3.

⁵⁸ Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, *Human Resource Management Review*, 11, p 305

1.4.2.3.L'implication normative :

L'implication normative a fait l'objet de recherches approfondies menées par Wiener (1982). Celui-ci la définit comme « la totalité des pressions normatives internalisées par l'individu qui l'inciteraient à agir conformément aux intérêts de l'organisation »⁵⁹, elle est basée sur le sentiment d'obligation vis-à-vis de l'organisation, une personne avec une forte implication normative reste dans l'organisation par *devoir*⁶⁰.

L'individu serait prédisposé à s'impliquer à l'organisation influencé par les expériences antérieures de socialisation (familiale/ culturelle) lui ayant donné le sens du devoir et de la loyauté⁶¹. Il s'identifierait donc plus facilement à son organisation actuelle, aux attentes et aux valeurs de celle-ci devenant pour lui un guide de conduite⁶².

Selon Meyer et Herscovitch l'implication normative se base sur un contrat psychologique⁶³ dans lequel les arrangements sont plus vagues que ceux contenus dans le contrat juridique, ils sont implicites et déterminent le sentiment de confiance ou encore de loyauté que ressent l'employé envers son organisation et dont il attend autant en retour. Pour Paillé (2004) l'implication normative est, en elle-même, un construit tridimensionnel que sont l'attachement aux valeurs, le contrat moral et la fidélité organisationnelle.⁶⁴

Cette composante de l'Implication Organisationnelle n'est introduite dans les recherches d'Allen et Meyer qu'en 1990 et depuis elle fait l'objet de multiples débats concernant sa distinction ou non de l'implication affective. À ce titre nous retrouvons dans les travaux d'Etzioni une distinction entre l'implication morale sociale (équivalent de l'implication normative) et l'implication morale pure (équivalent de l'implication affective). Lorsque la

⁵⁹ Wiener Y. (1982) cité par Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

⁶⁰ Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 3.

⁶¹ *ibid.*

⁶² Wiener Y. (1982) cité par Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

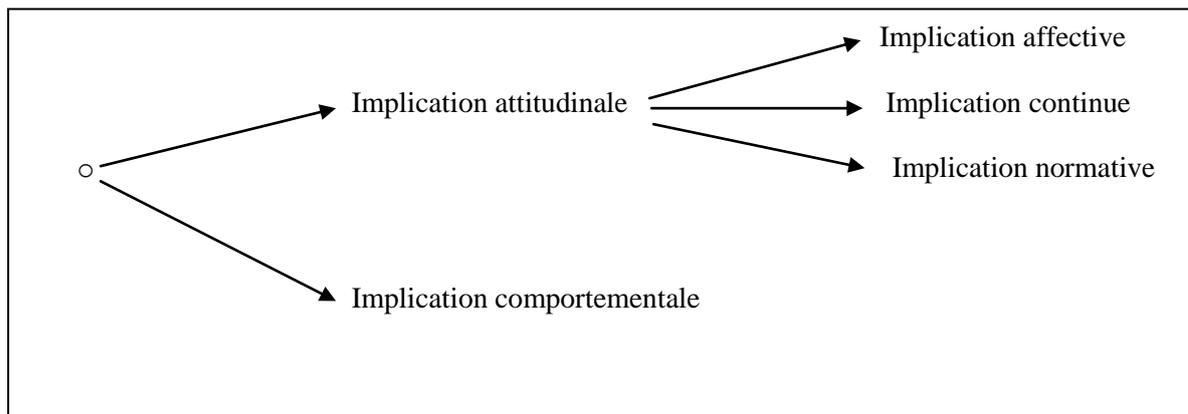
⁶³ Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, n° 11, p 316.

⁶⁴ P. Paillé (2004), *Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu*, Psychologie du travail et des organisations, 10, p 334

première résulte de la pression du groupe, la seconde est la résultante d'une internalisation des valeurs⁶⁵.

Les composantes de l'Implication Organisationnelle selon le modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer (1990) constituent l'implication attitudinale vue un peu plus haut, comme le démontre le schéma suivant proposé par Brown (1996) présentant la typologie actuelle de l'implication⁶⁶ :

Fig.1 : Typologie actuelle de l'Implication Organisationnelle



(Source : Brown R.B. (1996, p 232))

Malgré la reconnaissance que connaît ce modèle dans le monde de la recherche, il a tout de même été critiqué, en particulier concernant la forte proximité entre implication affective et normative. Il existerait donc une corrélation entre ces deux composantes de l'Implication Organisationnelle. Toutefois les résultats sont toujours plus pertinents lorsqu'elles sont mesurées séparément⁶⁷. À cet effet, Paillé en 2004 démontre, à travers une étude empirique, que l'implication normative contribue à la variation de l'implication affective mais aussi à celle de l'implication continue⁶⁸.

⁶⁵ Etzioni A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*, The Free Press of Glencoe.

⁶⁶ Brown R.B. (1996), *Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology*, Journal of occupational psychology, 63, p 232.

⁶⁷ Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, n° 11, p 305

⁶⁸ Paillé P. (2004), *Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu*, Psychologie du travail et des organisations, 10, p 335

Conclusion du Chapitre 1

Nous retiendrons de ce chapitre que l'implication au travail est un concept englobant de multiples aspects ayant fait l'objet d'importantes recherches.

Choisissant de définir plus spécifiquement l'Implication Organisationnelle, le champ conceptuel qui nous intéresse, nous en avons présenté les multiples positionnements théoriques et avons exposé de manière plus ou moins exhaustive la théorie dans laquelle nous avons décidé de nous inscrire.

Dans les chapitres suivants nous nous pencherons sur les raisons poussant les chercheurs et praticiens à s'intéresser au concept d'Implication Organisationnelle et comment ce comportement pourrait être encouragé chez les individus.

Chapitre 2 : Importance du concept et impact sur l'organisation

Dans le présent chapitre nous étudions comment le concept d'Implication Organisationnelle influence les comportements organisationnels des individus, quelles sont les conditions nécessaires à son développement et sa mise en place dans une organisation.

Nous aborderons aussi les liens qui existent entre Implication Organisationnelle et caractéristiques personnelles et organisationnelles et ce en nous référant aux études empiriques menées dans ce sens.

Enfin nous présenterons l'Implication Organisationnelle sous la lumière de la norme ISO 9004.

2.1. Les conséquences de l'Implication Organisationnelle

Pourquoi mener des recherches théoriques et/ ou empiriques sur le concept d'Implication Organisationnelle si ce dernier n'a aucune conséquence sur le comportement humain dans les organisations ?

Telle est la question qui nous a intéressée lors de la préparation de ce chapitre. Il nous a paru en effet pertinent de présenter les conséquences de l'Implication Organisationnelle, son impact sur l'organisation dans notre cas celle d'hôtels et sur le comportement des individus qui y travaillent. L'objectif ultime étant de souligner son importance et l'intérêt que lui porte depuis maintenant plus d'un demi siècle, un grand nombre de chercheurs en sociologie, en psychologie mais aussi en gestion.

Nous retrouvons dans la littérature un nombre conséquent de recherches sur l'Implication Organisationnelle en tant qu'antécédent. Pour Mowday et *al.* (1998), l'Implication Organisationnelle serait positivement liée à cinq conséquences que sont : le désir de rester dans l'organisation, l'intention de rester dans l'organisation, le présentéisme, le maintien et enfin l'effort au travail.

Mathieu et Zajac (1990), quant à eux affirment que l'IO a des conséquences sur : l'évaluation par autrui, la mesure des résultats, la perception des alternatives de travail, les retards, l'intention de chercher un emploi ailleurs, l'intention de quitter l'organisation actuelle, le roulement (turnover) et le présentéisme.

Selon Morrow, le manque d'implication pourrait expliquer des taux élevés d'absentéisme et / ou de turnover, la réduction d'efforts, des phénomènes de vol, l'insatisfaction au travail ou encore la non mobilité des employés.

Pour présenter les conséquences de l'Implication Organisationnelle, nous avons choisi de nous référer aux résultats de la méta-analyse menée par Meyer et *al.* (2002). Ces derniers classifient les conséquences de l'IO en trois groupes qui sont :

- ✓ l'intention de quitter et départ volontaire (appelé aussi comportements de retrait par certains auteurs),
- ✓ les comportements productifs,
- ✓ le bien être des salariés.

Selon eux, les conséquences de l'implication varient d'une dimension à une autre⁶⁹, autrement dit chaque composante de l'Implication Organisationnelle a son impact sur l'organisation voire sur le comportement individuel dans l'organisation.

2.1.1. Les comportements de retrait

L'hôtellerie est une branche d'activité où les comportements de retrait sont très flagrants⁷⁰. Le Turn-over et l'absentéisme font partie du quotidien des managers qui arrivent tant bien que mal à les gérer en termes de remplacements, car les employés de l'hôtellerie sont très sollicités et il est rare de les trouver sans emploi, sans parler des pertes en termes de coûts de remplacement et de chiffre d'affaire causées par ces comportements.

⁶⁹ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61,p 21.

⁷⁰ Pizam A., Thornburg S.W.(2000), *Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study*, International journal of hospitality management, n° 19, pp 211.

2.1.1.1. Intention de quitter et départ volontaire :

Depuis son introduction dans la littérature, l'Implication Organisationnelle a toujours été appréhendée sous l'aspect de facteur prédictif du turnover (roulement du personnel)⁷¹. Pour Allen et Meyer, l'implication fait référence à un état psychologique qui rend le roulement du personnel moins probable⁷² et qui a chez l'individu «... des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation »⁷³.

Les résultats des analyses effectuées par Mathieu et Zajac (1990), Cohen (1991) et Meyer et *al.* (2002), entre autres, ont toutes démontré que la forme d'implication qui prédit le mieux l'intention de départ ainsi que le départ volontaire est l'implication affective avec des corrélations négatives mais à des proportions différentes.

En effet les résultats montrent que le lien entre l'implication affective et l'intention de départ est plus prononcé que le lien entre l'implication affective et le départ volontaire. Ceci peut s'expliquer par l'existence d'un certain nombre de modérateurs agissant sur le lien implication affective – départ volontaire. On retrouve par exemple le délai temporel entre la mesure de l'implication et le départ c'est-à-dire que plus la durée est longue (excédant une année) plus le lien est faible⁷⁴.

Le stade de la carrière peut aussi être considéré, dans certains cas, comme modérateur de ce lien car plus l'employé passe du temps dans une organisation, plus il fait des investissements et des sacrifices, ce faisant il réduirait l'effet de l'implication affective sur le départ volontaire, contrairement à un employé au début de sa carrière dans l'organisation⁷⁵.

Vient ensuite l'implication normative qui, selon les recherches empiriques antérieures, pourrait elle aussi expliquer l'intention de départ et le départ volontaire, comme l'indique les résultats de la méta-analyse de Meyer et *al.* (2002) mais à des proportions moindres par rapport à

⁷¹ Rojot J. et Roussel P., *Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (collectif), De Boeck, 2002 ; Chapitre 7 : *L'engagement Organisationnel*, Vandenberghe, C., Landry G., Panaccio A-J., p 294.

⁷² Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63, p 14

⁷³ Meyer J.P., Allen N. et Smith C. cités par Neveu V. (2000), *Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir*, Communication n°34 lors du congrès de l'AGRH

⁷⁴ Griffeth et *al.* (2000) cités par Rojot J. et Roussel P., *Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (collectif), De Boeck, 2002 ; Chapitre 7 : *L'engagement Organisationnel*, Vandenberghe, C., Landry G., Panaccio A-J., p 295.

⁷⁵ Cohen A. (1991), *Career stage as moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis*, Journal of Occupational Psychology, 64, p 264

l'implication affective. Toutefois son influence sur l'intention de quitter est plus prononcée que sur le départ volontaire⁷⁶.

On retrouve enfin les résultats relatifs à l'implication continue en tant qu'antécédent de l'intention de départ et du départ volontaire. Les résultats démontrent aussi une corrélation négative mais à des proportions encore moins considérables que ceux de l'implication normative⁷⁷. Il est à noter que la dimension de l'implication continue, la plus significativement influente sur l'intention de départ est celle relative aux sacrifices perçus par l'individu. Les résultats relatifs à la dimension « alternatives » sont, à ce jour, peu concluants⁷⁸.

2.1.1.2. Absentéisme et retardatisme :

L'absentéisme est ce phénomène qui consiste à s'absenter de son lieu de travail sans motif légal⁷⁹. L'hôtellerie en souffre d'ailleurs beaucoup et l'absentéisme touche en particulier les métiers nécessitant un effort physique soutenu comme celui de femme ou valet de chambre⁸⁰, la fatigue conduit ce type d'employés à s'absenter plus souvent que les autres en dépit des répercussions sur la productivité⁸¹ d'où la nécessité de gérer ce phénomène et d'en connaître les causes.

Selon les résultats de l'analyse de Meyer et *al.* (2002), seule l'implication affective est corrélée négativement à l'absentéisme⁸² autrement dit plus l'employé est affectivement impliqué à l'organisation dans laquelle il travaille moins il voudra s'absenter. Dans cette même analyse les auteurs noteront que cette corrélation est plus importante lorsque l'absence volontaire est étudiée indépendamment de l'absence involontaire⁸³ (tel que s'absenter pour cause de maladie). Pour

⁷⁶ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, p 34

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre 7, p 294.

⁷⁹ Le Petit Robert 1, 1992, p 7

⁸⁰ Ballue C. et *al* (2012), Femme de chambre et valet dans l'hôtellerie, INRS, pp 4

⁸¹ Gellerman S.W., *les relations humaines dans la vie de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1967, p 141.

⁸² Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, p 36.

⁸³ *Ibid.*

Mathieu et Zajac (1990) l'implication normative serait corrélée positivement mais faiblement au présentisme⁸⁴.

Le retardatisme, qui correspond au taux de retard au travail dans une organisation⁸⁵ et qui a aussi des répercussions sur la productivité⁸⁶ est, comme l'est l'absentéisme, influencé négativement par l'implication affective même si les résultats de corrélations sont assez faibles.

Nous déduisons donc que les résultats de recherches concernant ces deux comportements de retraits sont mitigés vu leur aspect spontané ainsi que l'influence de facteurs extérieurs rarement contrôlables.

2.1.2. Les comportements productifs

2.1.2.1. Performance :

Comme pour les autres conséquences de l'Implication Organisationnelle, la performance est corrélée à des intensités différentes d'une composante à une autre.

Théoriquement, l'Implication Organisationnelle affective est sensée avoir un impact positif significatif sur la performance dans l'activité de travail. Pour Mowday, Porter et Steers (1979) l'un des trois facteurs qui caractérisent l'implication affective est la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation⁸⁷. Mais lorsqu'on se penche sur les résultats des recherches empiriques on constate que l'influence de l'implication affective sur la performance n'est pas aussi significative que prévu même si elle reste positive.

Ainsi les résultats des méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990), de Meyer et *al* (2002), ou encore Ricketta (2002) démontrent une influence positive de l'implication affective sur la performance individuelle⁸⁸.

Ces méta-analyses ont montré qu'il existait un certain nombre de modérateurs de la relation Implication affective / performance. En effet, l'intensité de la corrélation entre performance et implication affective diffère selon le type d'évaluation de la performance. Les proportions de corrélation sont plus importantes lorsqu'il s'agit d'évaluation subjective par le

⁸⁴ Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre 7, p 297.

⁸⁵ Dion G., *Dictionnaire canadien des relations du travail*, La presse de l'université Laval, 2^e édition, 1986, p 416-417.

⁸⁶ Gellerman S.W., 1967, p 141.

⁸⁷ Voir supra : définition de l'implication affective.

⁸⁸ Saint-Onge S. et Haines V., Saint-Onge S. et Haines V., *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (collectif), de boeck 2007, chapitre 3, p 116.

supérieur hiérarchique que lorsqu'elle répond à des critères objectifs⁸⁹ ou encore lorsqu'elle est faite par l'individu lui-même (auto-évaluation)⁹⁰.

Wright et Bonett (2002), quant à eux, ont observé que plus l'ancienneté de l'individu augmentait dans l'organisation et moins était importante l'influence de l'implication affective sur la performance, en expliquant ce résultat par un effet « lune de miel »⁹¹.

La catégorie socioprofessionnelle est aussi considérée comme modératrice de la relation Implication affective / performance. Les résultats de la méta-analyse de Riketta (2002) démontrent que cette corrélation est largement plus élevée chez les « cols blancs » qu'elle ne l'est chez les « cols bleus »⁹² et qui s'expliquerait par le fait que les membres de la première catégorie bénéficient d'une plus grande marge d'autonomie que les membres de la seconde⁹³. Cette corrélation est d'autant plus importante chez les salariés travaillant dans la vente que les chercheurs expliquent par le fait que cette catégorie socioprofessionnelle a plus de facilité à contrôler ses résultats⁹⁴.

Ensuite, dans la méta-analyse de Meyer et ses collègues (2002), les auteurs montreront que l'implication normative a un impact positif sur la performance mais que celui-ci est encore moins significatif que celui de l'implication affective.

Chen et Francesco (2003) dans leur recherche empirique sur l'impact des dimensions de l'implication sur la performance dans la république de Chine ne découvriront aucune corrélation entre l'implication normative et la performance, par contre ils montreront que la dimension normative de l'implication a un effet modérateur sur la relation entre l'implication affective et la performance. En effet, lorsque l'implication normative est forte chez l'individu la relation implication affective/ performance est faible, par contre lorsqu'elle est faible, la relation est plus forte⁹⁵.

⁸⁹ Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre 7, p 296.

⁹⁰ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, p 37.

⁹¹ Saint-Onge S. et Haines V., 2007, chapitre 3, p 118.

⁹² Riketta M. (2002), *Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis*, Journal of organizational behavior, 23, p 263.

⁹³ Saint-Onge S. et Haines V., 2007, chapitre 3, p 118.

⁹⁴ Rojot J. et Roussel P., 2002, Chapitre 7, p 297.

⁹⁵ Chen Z.X. and Francesco A.M. (2003), *The relationship between the three components of commitment and employee performance in China*, Journal of vocational behavior, 62, p 505.

Enfin, l'implication continue, selon les résultats des méta-analyses de Meyer et *al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005), est négativement corrélée à la performance. L'employé avec une forte implication continue décide de rester dans son organisation uniquement dans le but de garder son emploi, il effectuera donc les tâches de base sans réelle intention de performer.⁹⁶

Une étude prenant en considération la bi-dimensionnalité de l'implication continue, a démontré que l'implication continue relative aux sacrifices effectués par l'individu est positivement influente sur la performance globale de l'organisation, tandis que l'implication continue relative au manque d'alternative est négativement corrélée à l'efficacité⁹⁷.

Une autre étude menée au Bénin sur l'Implication Organisationnelle et la performance des infirmiers et infirmières diplômés d'état dévoile qu'il existe une corrélation positive des deux dimensions de l'implication continue avec la performance. En faisant un recoupement de ces résultats avec ceux de Mayer et Schoorman (1992), l'auteur de cette recherche déduira que les spécificités du secteur hospitalier ainsi que le contexte béninois auront, sans doute, impacté les résultats obtenus⁹⁸.

2.1.2.2. Citoyenneté organisationnelle :

Organt (1988) définit la citoyenneté organisationnelle (OCB⁹⁹) comme un ensemble de « conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation »¹⁰⁰. On la retrouve aussi, dans la littérature, sous l'appellation de performance extra rôle.

Elle repose sur les notions d'altruisme, d'esprit d'équipe, d'entraide, de civisme ou encore de conscience professionnelle (appelée aussi complaisance) même si cette dernière fait l'objet

⁹⁶ Saint-Onge S. et Haines V., 2007, chapitre 3, p 120.

⁹⁷ Bentein K., Vandenberghe C., & Dulac T. (2004)., *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*, Communication parue dans Simard, G., & Lévesque, G. (Eds.), *La mesure de comportements, d'attitudes et d'états psychologiques susceptibles d'augmenter la valeur ajoutée des RH*, Tome 2, des actes du 15ème congrès annuel de l'AGRH, p 655.

⁹⁸ Agonhossou Damase K. et Godonou Célestin K. (2010) , *Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin*, *Management & Avenir*, 50, p 118 – 119.

⁹⁹ Abréviation de *Organisational Citizenship Behavior*. Signifiant, en français : Citoyenneté Organisationnelle.

¹⁰⁰ Organ D. (1988) cité par Paillé P. (2008), *Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel*, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58, p 146.

d'un débat concernant son appartenance ou non au champ d'identification de la citoyenneté organisationnelle car elle correspondrait à un comportement attendu par les dirigeants¹⁰¹ ce qui va à l'encontre du sens même de l'OCB qui est supposé être un comportement volontaire allant au-delà des obligations formelles¹⁰².

Paillé (2008, p 151) affirme que l'Implication Organisationnelle favorise la citoyenneté organisationnelle et tout comme les autres conséquences de l'Implication Organisationnelle vues précédemment, la citoyenneté organisationnelle est différemment corrélée à chaque dimension.

La méta-analyse de Riketta (2002, p 262) montre une forte influence positive de l'implication affective sur la performance extra rôle. Meyer et ses collègues (2002, p 37) relèvent des corrélations positives entre l'implication affective et normative, celle-ci à moindre proportion, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, ils remarqueront aussi que l'implication continue n'a aucune influence sur l'OCB.

Les corrélations entre les dimensions de l'Implication Organisationnelle et l'altruisme ou la conscience professionnelle ont permis de découvrir, selon cette même analyse, une différenciation des proportions en fonction du type d'évaluation de la performance extra rôle. En effet il est démontré que les rapports de corrélation sont plus élevés lorsqu'il s'agit d'évaluation individuelle que lorsque l'évaluation est menée par le supérieur hiérarchique.

Paillé (2008, p 151) découvrira, quant à lui, que l'implication envers le groupe de travail joue un rôle modérateur sur la relation Implication Organisationnelle/ l'altruisme pouvant même la rendre négative¹⁰³.

2.1.3. Le bien-être :

Il faut d'abord savoir que le bien-être ou à l'inverse la détresse psychologique englobe un certain nombre de notions telles que le conflit travail – famille, l'épuisement professionnel (*burnout*) ou encore le stress qui, selon Karasek et Theorell (1990) apparaîtraient chez les

¹⁰¹ Podsakoff, P. and MacKensie, S. (1994) cités par *ibid*.

¹⁰² Rojot J. et Roussel P., 2002 ; Chapitre 7, p 297.

¹⁰³ Paillé P. (2009), *Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle*, Le travail humain, Vol.2, 72, p 198.

individus dont les exigences professionnelles sont élevées et leur niveau de contrôle bas¹⁰⁴, comme c'est le cas pour certains métiers de l'hôtellerie/ restauration, nous citerons par exemple les postes de femme de chambre ou de commis .

Les analyses et méta-analyses effectuées dans ce sens ont démontré qu'il existait un lien probant entre l'implication affective et le stress et que celui-ci est, à chaque fois, négatif. Autrement dit plus l'individu est impliqué affectivement à son organisation moins il sera stressé. Le fait que l'employé avec une forte implication affective partage les mêmes valeurs et principes que l'organisation dans laquelle il travaille peut expliquer ces résultats¹⁰⁵. Le même type de corrélation a été relevé concernant l'influence de l'implication affective sur le conflit travail – famille (Meyer et *al.*, 2002, p 40) et sur l'épuisement professionnel (Lee et Ashforth, 1996)¹⁰⁶.

Par contre Meyer et ses collègues (2002, p 40) découvriront que l'implication continue a une influence positive sur le stress et le conflit travail – famille et qu'ils expliqueront par le fait que l'employé avec une forte implication continue se sent « coincé » dans son organisation ce qui est une situation stressante pouvant altérer son comportement avec sa famille. En effet, si l'individu fortement impliqué ne sent pas de retour positif de la part de l'entreprise, il développe un sentiment d'exploitation et devient stressé¹⁰⁷.

L'implication normative n'a pas été corrélée au bien être dans la méta-analyse de Meyer et *al.* et il existe très peu d'études mettant en relief le lien entre ces deux notions. Parmi elles on retrouve l'étude menée par Tan et Akhtar (1998) sur des employés chinois et qui démontre une corrélation positive entre l'implication normative et l'épuisement professionnel. Ils expliquent ce résultat par la spécificité de l'employé chinois qui a tendance à développer un grand sens de la loyauté ce qui le pousse à faire de plus en plus d'efforts au risque d'un épuisement professionnel¹⁰⁸.

Une étude menée par Wasti (2005) met en relief les bienfaits d'une combinaison entre les trois dimensions de l'implication à des proportions élevées sur la diminution du stress. Selon lui,

¹⁰⁴ Karasek and Theorell (1990) cités par Hyo Sun Jung and Hye Hyun Yoon (2013), *Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subject*, International Journal of Hospitality Management, n°33, pp 494.

¹⁰⁵ Rojot J. et Roussel P., 2002, p 298.

¹⁰⁶ Lee R.T. and Ashforth B.E. (1996) cités par Rojot J. et Roussel P., 2002, p 298.

¹⁰⁷ Gamassou C.E. (2004), *Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines*, Les cahiers du CERGOR, n° 01/04, p 19.

¹⁰⁸ Tan D.S.K. and Akhtar S., cités par Rojot J. et Roussel P., 2002 ; Chapitre 9 : *L'engagement et le bien-être des employés*, Maltin E.R. et Meyer J.P., p 347.

une faible implication de continuité pourrait altérer l'influence des deux autres composantes de l'implication même si elles sont élevées¹⁰⁹.

Il est intéressant aussi de découvrir qu'un certain nombre de recherches ont démontré que l'Implication Organisationnelle accentuait l'épuisement professionnel¹¹⁰. Dans cette logique on retrouve la notion de sur-implication qui correspond à « un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvée et estimée¹¹¹ » (Siegrist, 2001, p 55). Il existe donc un dosage¹¹² d'implication à ne pas franchir au risque de provoquer des effets négatifs sur l'individu mais aussi sur l'organisation¹¹³. En effet, l'individu sur-impliqué a tendance à perdre son équilibre personnel, ainsi qu'un développement affectif harmonieux¹¹⁴ en donnant la priorité à son organisation plutôt qu'à sa vie personnelle. Aussi en fournissant des efforts surabondants, l'individu sur-impliqué s'attendra à une certaine réciprocité de la part de l'organisation, une réciprocité pas toujours au rendez-vous d'ailleurs. Les récompenses espérées ne venant pas, il finira par se sentir mal physiquement et psychologiquement¹¹⁵. Ceci pouvant même affecter sa créativité et son innovation et par conséquent porter atteinte à l'organisation¹¹⁶.

Nous avons exposé dans cette section les raisons pour lesquelles l'Implication Organisationnelle intéresse un nombre important de chercheurs ; de par son impact sur un certain nombre de comportements organisationnels de manière positive et négative elle figure parmi les concepts d'actualité chez les sociologues et les spécialistes en M.R.H. Ce concept, comme nous venons de le voir, est d'autant plus passionnant étant relatif au facteur humain, à son imprévisibilité et à sa différence (différence entre chaque individu, entre chaque culture, entre chaque pays, etc.).

¹⁰⁹ Wasti S.A. (2005) cité par Rojot J. et Roussel P., 2002, p 344.

¹¹⁰ Décarie M.-C., *Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses*, Mémoire de fin d'étude dans le but de l'obtention d'une maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, Mai 2010, p 12

¹¹¹ Siegrist, J. (2001), *A Theory of Occupational Stress*, in Dunham J., *Stress in the Workplace: Past present and future*, Whurr Publishers, p 52-66.

¹¹² Légeron P., *Le stress au travail*, Editions Odile Jacob, 2001, p 67

¹¹³ Thévenet M., *le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*, Edition d'organisation, 2^e édition, 2007, p 178.

¹¹⁴ *Ibid*, p 179.

¹¹⁵ Carrier Vernhet A. et Desmarais C. (2012) , *L'implication organisationnelle peut-elle accentuer l'effet du stress sur le mal être ?*, Communication lors du congrès de l'AGRH, p 24.

¹¹⁶ Gamassou C.E. (2004), p 19.

Dans ce qui suit nous tenterons d'approcher les techniques et pratiques présentées comme pouvant favoriser l'Implication Organisationnelle chez les individus.

2.2. Les trois conditions de l'implication

Après avoir vu l'impact que pourrait avoir l'Implication Organisationnelle sur certains comportements individuels tels que ceux de retrait ou encore les comportements productifs, il apparaît alors dans l'intérêt de toute organisation d'avoir en son sein des employés impliqués adhérant à sa politique, ses valeurs. Des employés qui soient prêts à y rester même en cas de crise ou de changement organisationnel.

Les questions qui se posent sont de savoir si :

- ✓ L'organisation peut impliquer ses employés ?
- ✓ Il existe des techniques permettant de créer le sens de l'engagement chez l'employé ?
- ✓ Il est possible de faire en sorte que l'employé soit impliqué à son organisation ?

Selon Thévenet, l'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ses dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'elle peut faire c'est assurer les conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui pourrait pousser l'employé à s'impliquer¹¹⁷.

Selon Thévenet (2007) l'implication est considérée comme une « pro-action » c'est-à-dire qu'elle ne peut être créée par l'organisation. Si une personne s'implique dans son organisation c'est parce qu'elle l'a décidé. C'est à ce niveau que l'organisation peut intervenir. En effet, pour que l'individu décide de s'impliquer dans son organisation il faudrait qu'il perçoive une certaine logique dans les discours et les actions de celle-ci, il aimerait aussi sentir que son organisation s'engage envers lui autant que lui le fait envers elle, il aurait enfin besoin de se reconnaître dans son organisation, dans ses valeurs et objectifs. La cohérence, la réciprocité et l'appropriation

¹¹⁷ Peretti J-M., *Tous D.R.H.* (collectif), Les éditions d'organisations, Octobre 1999, Chapitre 21 : *Impliquer ses collaborateurs*, Thévenet M., p 254 - 256.

sont, selon ce même auteur, trois conditions nécessaires à la mise en place d'une situation génératrice d'implication¹¹⁸.

2.2.1. La cohérence :

L'objet même de la cohérence est de donner un sens et d'éviter toute confusion. L'organisation, en étant cohérente dans ses discours et ses actions, va permettre à l'individu de percevoir clairement les messages qu'elle envoie, de les comprendre tant ils seront logiques et prévisibles. Pour Thévenet (2007, p 199-201) il existerait trois types d'incohérence possibles :

- Premièrement, une incohérence **entre les discours et les actions** comme par exemple lorsque la direction d'une entreprise fait de grands discours sur la fidélisation de son personnel alors qu'elle met en place un système de développement de l'employabilité ; il est clair que dans une situation pareille l'employé risque d'être déstabilisé tant l'action diverge du discours !

- Le second type d'incohérence est **entre les discours**. Selon l'auteur cela serait dû à la nécessité d'adapter les stratégies à un environnement en perpétuel changement. D'autres sources d'incohérence dans les discours sont citées par Thévenet comme par exemple les différents messages émis par les responsables ou membres de la direction concernant un seul et même sujet (ex : la D.F.C., et la D.R.H.), les discours peuvent aussi être différents selon le public ciblé (clients, partenaires, fournisseurs).

- Dernier type d'incohérence, celui qui subsiste **entre les actions**. Ici l'auteur parle du sentiment d'iniquité perçu suite aux incohérences entre les actions des différents managers. Selon lui, les employés, en cas de mise en place de changement, focaliseront sur les intentions des managers et non pas sur les faits, les managers quant à eux mettent en place des actions de changement en référence aux actions précédentes, alors que celles-ci sont perçues différemment par chaque individu dans l'organisation.

Pour Thévenet, être cohérent dans ses actions et ses discours nécessite que l'organisation assure la cohérence à trois niveaux : au niveau des valeurs et des référentiels, au niveau des règles, systèmes procédures et dispositifs et au niveau du management ou plus exactement de la relation managériale entre supérieur hiérarchique et collaborateurs. Le développement de l'un des niveaux doit concerner les deux autres.

¹¹⁸ Thévenet M., 2007, p 195 - 220

2.2.2. La réciprocité :

On retrouve les fondements de cette notion dans la théorie de l'échange en sociologie. En effet, selon Padioleau (1993), s'éloigner des standards de réciprocité envenimerait la relation entre l'organisation et les employés¹¹⁹. Si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles, les employés quant à eux attendent des signes de réciprocité de la part de l'organisation et ceci à trois niveaux¹²⁰ :

- *Au niveau des valeurs* : nous avons vu plus haut que certains auteurs déterminent l'implication comme étant la croyance et l'acceptation aux valeurs de l'organisation, en échange, l'acte d'adhésion aux valeurs d'une organisation confère à l'individu un sentiment de reconnaissance et de renforcement de ses propres valeurs (Thévenet (2007), p211).

- *Au niveau du système de gestion* : la réciprocité se traduit par un système de rémunération équitable et reconnaissant sans oublier son caractère symbolique reflétant les différences socioprofessionnelles au sein de l'organisation et rappelant la notion d'équité dont fait référence la théorie de l'échange social. La réciprocité au niveau des systèmes de gestion se traduit aussi par les pratiques de développement des compétences et de gestion de carrières, entre autres.

- *Au niveau de la relation managériale* : c'est un point récurrent dans la littérature sur l'Implication Organisationnelle. La relation entre supérieur et collaborateur (subordonné pour certains) fait aussi partie, comme nous l'avons vu un peu plus haut, des antécédents de l'Implication Organisationnelle, elle peut en être aussi un important modérateur¹²¹.

L'individu a besoin que son organisation lui exprime de l'intérêt, autant que lui est sensé le faire à son égard. C'est une erreur de croire que la seule manière de montrer sa réciprocité et sa reconnaissance serait de mettre en place un système de rémunération objectif car comme nous venons de le voir, la réciprocité concerne chaque action, message, intention manifestée par l'organisation à tous les niveaux.

¹¹⁹ Padioleau J.G., *L'ordre social : principes d'analyse sociologiques*, L'Harmattan, coll. Logique sociale, 1^e trimestre 1993, p 154.

¹²⁰ Thévenet, M, 2007, p211-213.

¹²¹ Voir supra : 1.2.1.2 (Comportements productifs.)

2.2.3. L'appropriation :

«Pour que l'implication se développe il faut de l'appropriation¹²²». Mais qu'est ce que l'appropriation, et que doit-on s'approprier ?

Par définition, l'appropriation est l'acte de s'attribuer la propriété de quelque chose, d'en faire sien¹²³. Dans le cas de la relation entre l'employé et son organisation il s'agit de s'approprier une expérience de travail, un lieu de travail, une réussite mais aussi un objectif, un produit ou des valeurs, de les faire siens.

Selon Thévenet (2007, p 220), pour espérer une meilleure appropriation de la part des collaborateurs il faut communiquer sur l'avenir. Cela leur permettrait d'assimiler le lien entre ce qu'il leur est demandé de faire et la stratégie de l'entreprise, il faut aussi communiquer sur le passé, sur les réussites pour se les approprier psychologiquement et concrètement en octroyant des primes mais aussi sur les échecs pour en apprendre. Enfin, il faut communiquer sur les interrogations actuelles et les incertitudes dans le but de faire participer les employés au processus de prise de décision ce qui permettra de diminuer le taux de réticence aux nouveautés (nouvelle idée, changement organisationnel, etc.).

Dans ce sens, Schappe et Doran, (1997, p. 193) déclarent que : «Lorsque les salariés sont informés des procédures formelles de leur travail, des responsabilités de leur poste, et des attentes de leur organisation ; ils peuvent avoir un degré plus élevé d'engagement, que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas»¹²⁴

Si les cas d'appropriation les plus récurrents sont ceux où la délégation de pouvoir est forte¹²⁵, il existe, selon Thévenet, un autre moyen de renforcer l'appropriation des employés, c'est le travail en groupe. Ce type d'organisation du travail permet de créer des situations concrètes d'appropriation d'un projet par exemple, d'une activité, d'une tâche, etc.

Il faut considérer les trois conditions que nous venons de voir –cohérence, réciprocité, appropriation- comme trois éléments nécessaires (mais pas suffisants) au processus d'implication de sorte que la cohérence représente le cadre dans lequel l'engagement de l'individu prend

¹²² Thévenet M., 2007, p 220.

¹²³ Le Petit Robert 1, 1992, p 90.

¹²⁴ Schappe S.P., Doran A.C. (1997) cités par El Akremi A. et Trabelsi Y. (2003), *Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : applications au cas des informaticiens*, communication n° 46 dans le cadre de l'AGRH, p 1045.

¹²⁵ Thévenet M., 2007, p 215.

forme, la réciprocité est ce qui peut déclencher cet engagement et l'appropriation concerne le processus d'implication lui-même.

2.3. Les antécédents de l'Implication Organisationnelle

Selon les chercheurs et auteurs spécialistes de la question, il existe des éléments antécédents à l'Implication Organisationnelle qui influenceraient de manière positive ou négative.

Les analyses concernant les antécédents de l'Implication Organisationnelle sont nombreuses. Peyrat-Guillard propose la liste suivante des antécédents existant dans la littérature se reposant sur la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) :

Tableau 2 : Les cinq catégories d'antécédents de l'Implication Organisationnelle¹²⁶

<u>Caractéristiques personnelles</u>	<u>Caractéristiques du poste</u>
Niveau d'éducation	Variété des aptitudes
Age	Étendue du poste
Sexe	Autonomie
Ancienneté dans l'organisation	Challenge
Statut marital, situation familiale	Utilité attendue pour la carrière du poste occupé
Ancienneté dans la position	<u>Les relations groupe/leader</u>
Salaire	Cohésion du groupe
Niveau du poste	Interdépendance des tâches
Lieu de contrôle	Comportement d'initiation de structure du leader
Compétence perçue	Leadership participatif
Aptitude	Satisfaction avec le superviseur
Éthique protestante du travail	Considération du leader
<u>Les états des rôles</u>	Communication du leader
Ambiguïté	Perception des pratiques de l'entreprise (équité perçue, soutien perçu)
Surcharge	
Conflit	
<u>Caractéristiques de l'organisation</u>	
Taille	
Degré de centralisation	
Le climat organisationnel et social	

(Source : Neveu et Thévenet, *L'implication au travail* (2002, p72))

¹²⁶ Neveu J.P, Thévenet M., 2002, Chapitre 4, p72.

Selon Meyer et *al.* (2002), l'influence de chaque antécédent varie d'une dimension de l'implication à une autre¹²⁷. Un antécédent peut donc influencer positivement sur une composante et négativement sur une autre, son influence peut être aussi nulle pour une ou plusieurs composantes de l'Implication Organisationnelle.

2.3.1. Les antécédents de l'implication affective :

L'influence des caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe ou l'ancienneté sur l'implication affective sont plus ou moins contradictoires d'une étude à une autre. Même si certaines études affirment, non sans précautions, que le sexe par exemple contribue de manière significative à l'implication affective¹²⁸, ce type de résultat reste occasionnel et inconsistant¹²⁹. L'âge quant à lui reste un antécédent peu influent sur cette composante de l'Implication Organisationnelle, comme le démontre par exemple les résultats de recherches menés par Cohen A. (1993)¹³⁰.

Pour ce qui est des caractéristiques personnelles reflétant les dispositions de l'employé telles que l'éthique ou la compétence perçue, celles-ci sont significativement liées à l'implication affective¹³¹. Selon Meyer et Allen (1997) les employés ayant une forte éthique du travail développent une forte implication affective¹³². Quant à Mathieu et Zajac (1990), ils avancent que plus l'individu se perçoit compétent au regard de son organisation et plus il développe un attachement affectif fort¹³³. Il existerait aussi une forte relation entre l'implication affective et le niveau d'éducation ou de formation mais elle est cette fois négative. C'est-à-dire que plus l'individu est formé, moins il sera impliqué affectivement à l'organisation. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces derniers ont de fortes attentes et que rares sont les entreprises qui arrivent à les satisfaire¹³⁴.

¹²⁷ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, p 21.

¹²⁸ Belghiti-Mahut S. et Briole A. (2004), *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, 10, p 158.

¹²⁹ Mathieu J.E. and Zajac D.M. (1990) cités par Simard G. (2000), *Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé*, Communication n° 196 dans le cadre de l'AGRH.

¹³⁰ Cohen A. (1993), *Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis*. Basic and applied social psychology, n° 14 (2), p. 154

¹³¹ Simard G. (2000), Communication n° 196 dans le cadre de l'AGRH.

¹³² Meyer J.P. and Allen N.J. (1997) cités par *ibid.*

¹³³ Mathieu J.E. and Zajac D.M. (1990) cités par *ibid.*

¹³⁴ Lelouche C., *Psychologie sociale des organisations*, Ed. Aramand Colin, coll. Cursus, Novembre 2007, p. 89.

Selon les recherches empiriques menées antérieurement, il existerait une forte corrélation entre les états des rôles, les caractéristiques du poste et l'implication affective, même si l'influence de la première catégorie d'antécédents est à l'opposé de l'influence de la seconde.

En effet selon Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Meyer et Allen (1997), plus les caractéristiques du poste sont favorables, autrement dit plus l'employé se sent autonome, relevant des défis, et plus son implication affective sera forte vis-à-vis de l'organisation. À contrario, il sera de moins en moins impliqué avec l'existence d'ambiguïtés et de conflits.¹³⁵

Le leadership participatif favorisant la communication avec le leader et sa considération sont des éléments qui favorisent, eux aussi, selon les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990), l'Implication Organisationnelle affective.

2.3.2. Les antécédents de l'implication continue :

Dans ses recherches sur l'influence de l'ancienneté sur l'Implication Organisationnelle, Cohen A. (1993), par exemple, découvrira que l'ancienneté est intimement liée à l'implication calculée. Selon lui la relation Implication Organisationnelle/ ancienneté est pertinente seulement si l'employé a accumulé des investissements et, qu'après évaluation, décidera de rester ou non dans l'organisation¹³⁶, il confirmera donc les résultats de Mathieu et Zajac (1990)¹³⁷ en affirmant que cet antécédent ainsi que l'âge sont fortement liés à l'implication calculée.

Les antécédents de cette composante de l'implication restent très difficiles à déterminer étant donné l'aspect bidimensionnel de l'implication continue : investissements/ alternatives, même si « les antécédents de type investissements sont plus influents que ceux du types alternatives »¹³⁸. Toutefois le salaire ainsi que tout système de récompense formel contribuent à l'implication calculée de l'individu¹³⁹. La clarté de rôle est aussi positivement corrélée à l'implication continue, autrement dit, plus il y a conflit de rôle et moins l'employé sera impliqué.

¹³⁵ Commeiras N., Loubès A. et Fournier Ch. (2007), *Les managers de rayons face aux tensions de rôles : quelles incidences sur l'implication au travail?*, Communication lors du congrès de l'AGRH, p 3.

¹³⁶ Cohen A. (1993), *Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis*. Basic and applied social psychology, n° 14 (2), p. 153.

¹³⁷ *Ibid*, p154

¹³⁸ Meyer J.P. and Allen N.J. (1997) cités par Simard G. (2000), *Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé*, Communication n° 196 lors du congrès de l'AGRH, p 7.

¹³⁹ Mathieu and Zajac (1990) cités par Neveu V. (2000), *Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir*, Communication n°34 lors du congrès de l'AGRH.

Et enfin, lorsque le défi ou challenge est un élément favorisant l'implication continue¹⁴⁰, la confiance, quant à elle, l'influence négativement¹⁴¹.

2.3.3. Les antécédents de l'implication normative :

Les antécédents de l'implication normative sont souvent ceux de l'implication affective. On retrouve par exemple le management participatif qui inspirerait un engagement moral à l'employé en se sentant moralement responsable des décisions prises dans son organisation¹⁴². Les résultats de recherches de Meyer & al. (2002) démontrent que la justice organisationnelle influence de manière significative l'implication normative, en particulier la justice interactionnelle, c'est-à-dire les relations interpersonnelles entre l'employé et ses supérieurs hiérarchiques¹⁴³. Les conflits de rôles sont ici aussi négativement corrélés à l'implication de l'individu¹⁴⁴. Il reste tout de même difficile de déterminer les antécédents de l'implication normative, ceux-ci étant relatifs aux prédispositions familiales / culturelles¹⁴⁵ accumulées antérieurement.

Nous venons d'observer ce qui pourrait influencer sur l'Implication Organisationnelle du point de vue des caractéristiques personnelles des individus mais aussi de l'influence de certains procédés organisationnels.

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques résultats de recherches empiriques sur les antécédents de l'Implication Organisationnelle en termes de pratiques de gestion des ressources humaines.

¹⁴⁰ Jomphe N., *Les pratiques pour la santé des employés et l'engagement organisationnel : le cas d'un programme de santé et mieux-être*, dans le but de l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Mai 2008, p 25.

¹⁴¹ Aamara M.Z. et Bietry F. (2008), *Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien*, communication présentée lors du congrès de l'AGRH, p 12.

¹⁴² Neveu V. (2000), *Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir*, Communication n°34 lors du congrès de l'AGRH.

¹⁴³ Meyer P.J., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61, p 31.

¹⁴⁴ Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

¹⁴⁵ (Voir Chapitre 1, Le modèle d'Allen et Meyer : L'implication normative)

2.4. L'influence des pratiques de gestion de ressource humaine (G.R.H.) sur l'Implication Organisationnelle : résultats de recherches antérieures

Les pratiques de G.R.H. sont cet « ensemble de mesures et de procédés qui permettent de mettre en œuvre les différentes activités de gestion, comprenant notamment celles visant l'attraction et la rétention de candidats qualifiés, la croissance de la motivation et de l'épanouissement des employés, la reconnaissance, le développement, la santé et la sécurité au travail ainsi que le respect du cadre juridique »¹⁴⁶.

C'est probablement pour cette raison que les chercheurs se sont récemment intéressés à leur impact sur l'implication de l'individu dans son organisation.

Observons le tableau suivant, représentant le rôle de la DRH et du responsable hiérarchique direct dans la mise en place des trois conditions nécessaires à l'implication :

Tableau 3 : le rôle de la DRH et du manager de proximité dans la mise en place des conditions nécessaires de l'implication¹⁴⁷.

Condition nécessaires à l'implication	DRH	Manager de proximité
Cohérence	Information, communication, presse d'entreprise, intranet, etc ; Définition des missions, valeurs, principes, chartes, etc ; Audits réguliers.	Réunions de 5 minutes, Feedback régulier, Briefs et debriefs réguliers, Rencontres festives.
Réciprocité	Gestion des rémunérations, Management de la performance, Gestion des carrières, Évaluation des performances.	Présence sur le terrain, Authenticité de la relation avec les collaborateurs.
Appropriation	Intéressement, participation, stock options. Autonomie de gestion.	Détection des potentiels, Développement de ces potentiels.

(Source : Thévenet, Dejoux, Marbot, Bender, 2008, p 321)

¹⁴⁶ Saba et al, (2008) cités par Villeneuve M., *Les pratiques de G.R.H. favorisant l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants : cas du ministère des ressources naturelles et de la faune (MRNF)*, Mémoire de fin d'étude dans le but de l'obtention d'une maîtrise en relations industrielle, Université de Montréal, 2011, p 48.

¹⁴⁷ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A-F., *Fonction RH : politique, métiers et outils des RH*, Pearson éducation, Juin 2008, p 321.

Nous pouvons constater que les pratiques de G.R.H. menées particulièrement par la direction des ressources humaines (DRH) tels que la communication, la gestion des performances et des carrières, le système de rémunération, entre autres, facilitent la mise en place des conditions nécessaires à l'Implication Organisationnelle.

Nous avons donc décidé (sans prétendre faire une méta-analyse) de passer en revue quelques résultats d'études empiriques traitant de l'influence des pratiques G.R.H. sur l'Implication Organisationnelle.

2.4.1. L'Implication Organisationnelle des employés de Banque au Kuwait

Dans une étude¹⁴⁸ relative à l'impact de la reconnaissance, le développement des compétences, la rémunération équitable et le partage des informations sur les trois dimensions de l'Implication Organisationnelle menée sur des employés de banques au Kuwait dont des expatriés, il s'est avéré que seul le partage de l'information a une influence positive sur les trois composantes de l'implication, ce qui confirme les résultats d'autres recherches (ex : Meyer et Allen, 1997 ; Guzley, 2001) et pourrait expliquer les problèmes d'incohérence vus dans la section précédente.

La rémunération équitable, quant à elle, favorise le développement de l'implication affective et calculée mais influence négativement l'implication normative. Le développement des compétences n'a d'impact positif, dans cette étude, que sur l'implication affective et reste non significativement influent sur les deux autres dimensions. Quant à la reconnaissance elle est négativement liée à l'implication continue alors que son impact sur les deux autres dimensions est insignifiant.

¹⁴⁸ Zaitouni M., Sawalha N.N. and El Sharif A. (2011), *The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait*, International journal of business and management, Vol.6, N° 6, p 108-123.

2.4.2. L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information au Québec

Cette étude s'est partiellement inspirée de celle de Paré et Tremblay¹⁴⁹ même si, eux, ont ajouté aux quatre pratiques précédemment citées une cinquième pratique qu'est l'empowerment. Leur échantillon se constitue de professionnels¹⁵⁰ des Technologies de l'Information (IT) travaillant au Québec. Ayant pris en considération uniquement les dimensions affective et calculée de l'Implication Organisationnelle, ils ont établi qu'il existait une corrélation positive significative entre la reconnaissance non monétaire, l'empowerment et la dimension affective de l'Implication Organisationnelle. Ils ont démontré aussi que le développement des compétences a un impact positif sur les deux dimensions : affective et continue. Ce dernier résultat rejoint celui de l'analyse empirique menée par Pennaforte (2011) sur un échantillon de travailleurs.

Dans une entreprise de transport, en effet, l'auteur de cette recherche a démontré l'existence d'une relation positive significative entre la formation par alternance et les trois dimensions de l'Implication Organisationnelle¹⁵¹.

2.4.3. L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information au Mexique

Les professionnels des IT ont fait l'objet d'une autre étude mais cette fois ci dans un contexte géographique différent. Guttierrez (2007) a mené sa recherche sur un échantillon de ces professionnels au Mexique et a pu consolider l'idée selon laquelle les pratiques de G.R.H. (La reconnaissance, la gestion des carrières, la gestion des performances, la rémunération et le développement des compétences), telles qu'elles sont perçues par les individus¹⁵², contribuent de

¹⁴⁹ Paré G. and Tremblay M. (2007), *The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover intention*, Group & organization management, Vol 32, N° 3, p 326 – 357.

¹⁵⁰ Sont considérés comme « professionnels IT » les employés spécialisés dans les technologies de l'information (informaticiens, techniciens en informatique)

¹⁵¹ Pennaforte A. (2011), *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*, @GRH, N° 1, p 56.

¹⁵² Meyer J.P and Smith C.A. (2000) cités par Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi and Yutaka Toshima (2004), *Psychological Processes of employees' perceptions of HRM practices and their behavioral outcomes: assessing a mediating role of person-environment fit and work commitment in Japanese organizations*, 4th conference of AAOM, p 20.

manière significative au développement de l'implication affective alors que seul le développement des compétences est significativement corrélé à l'implication continue¹⁵³.

L'auteur explique ce dernier résultat par la spécificité du contexte mexicain en terme « d'absence de soutiens gouvernementaux ou de politiques fiscales adaptées » pour la promotion et le développement de la formation dans le domaine des IT¹⁵⁴ et par conséquent par le manque d'alternatives intéressantes pour le professionnel IT. Dans ce domaine où il est nécessaire d'être à jour avec les nouvelles technologies, il considèrera donc le fait de travailler dans l'organisation lui permettant de développer ses compétences individuelles comme une aubaine.

2.4.4. L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information en Tunisie

Pour étayer notre propos nous pouvons de même nous référer à une étude¹⁵⁵ menée en 2003 en Tunisie et portant sur l'impact des pratiques G.R.H interrogeant aussi ce concept de l'Implication Organisationnelle des professionnels des technologies de l'information. Les résultats de cette recherche, menée par El Akremi et Trabelsi (2003), confirment certains résultats de recherches antérieures tels que la corrélation positive entre la gestion des carrières et l'implication affective ou encore le lien négatif entre la rémunération et l'implication normative (Meyer et Smith 2000).

Les auteurs ont aussi étudié le rapport entre la participation à la prise de décision et les dimensions de l'Implication Organisationnelle. Ce rapport s'est avéré significativement positif avec l'implication affective, étant perçue comme une marque de confiance¹⁵⁶, et avec l'implication calculée car cette pratique, selon la perception des travailleurs intellectuels, évolue d'une participation à la prise de décision à une participation aux résultats voire au capital. Ainsi plus l'individu participe à la prise de décision plus il accroît ses investissements et ses

¹⁵³ Gutierrez-Martinez I. (2007), *L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication organisationnelle et professionnelle*, Communication n° 74 lors du congrès de l'AGRH, p 8.

¹⁵⁴ *Ibid*, p 11.

¹⁵⁵ El Akremi A. et Trabelsi Y. (2003), *Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : applications au cas des informaticiens*, communication n° 46 dans le cadre de l'AGRH, p. 1031 – 1061.

¹⁵⁶ Putti et al. (1994) cités par El Akremi et Trabelsi (2003), p 1054.

sacrifices¹⁵⁷. La particularité de cette recherche se trouve dans le résultat relatif au lien entre la formation et l'implication.

En effet et contrairement à toute attente, la formation, telle que perçue par les répondants, est non significativement corrélée aux dimensions affective et normative et est négativement liée à l'implication calculée. Ce qui va à l'encontre des deux précédentes études. Les auteurs expliquent cela par la possibilité qu'ont les spécialistes en informatique de transférer les investissements en termes de formation d'une organisation à une autre.

Ils découvriront un lien positif significatif entre le recrutement et l'implication normative qu'ils expliqueront par l'importance de l'exactitude des informations transmises lors de l'entretien et qui favoriserait la cohérence. Enfin, ils établiront l'existence d'un lien négatif entre la rémunération et la dimension normative de l'Implication Organisationnelle dû, selon les auteurs, à la culture collectiviste qui caractérise la population africaine et qui pourrait expliquer le désintéressement des professionnels de l'IT, moralement engagés dans leurs organisations, de toute récompense pécuniaire¹⁵⁸.

2.4.5. L'Implication Organisationnelle des travailleurs de la Santé et de la Sécurité Sociale au Québec

Une autre étude¹⁵⁹ a été menée sur un échantillon de cadres travaillant dans le secteur de la Santé et de la Sécurité Sociale au Québec afin d'étudier l'impact des pratiques G.R.H. sur les dimensions de l'Implication Organisationnelle. Les auteurs de cette recherche ont regroupé les pratiques GRH dans deux groupes distincts.

Le premier appelé « stratégie fondée sur la valeur ajoutée » englobe les pratiques d'information, nouveau rôle (participation à des comités stratégiques, affectation à des projets spéciaux, rôle de formateur, etc.), formation et développement, mobilité (recrutements et promotions), style de gestion (procédure de règlement des conflits, code d'éthique), évaluation du rendement et gestion de la carrière.

¹⁵⁷ El Akremi A. et Trabelsi Y., 2003, p 1055

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ Trudel J.M., Saba T. et Guérin G. (2005), *L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail*, Revue internationale sur le travail et la société, Vol. 3, N° 2, p 406 – 435.

Le second groupe « stratégie fondée sur la réduction des coûts » réunit les pratiques de retraite (la préparation à la retraite, l'indexation des rentes, etc.), avantages sociaux, aménagement du temps de travail, rémunération (au rendement, aux résultats, gratifications hors classe) et changements organisationnels (leurs intensités perçues par les répondants).

Les résultats de cette recherche démontrent que mis à part la mobilité et la gestion des carrières, toutes les autres pratiques G.R.H. - valeur ajoutée ont un ascendant positif significatif sur l'implication affective, cette dernière étant négativement corrélée aux pratiques de retraite et à la rémunération.

L'implication normative (ou morale dans cette étude) est influencée positivement par les nouveaux rôles, le style de gestion, l'évaluation du rendement, la gestion des carrières, les avantages sociaux et l'aménagement du temps travail, alors qu'elle l'est négativement par les pratiques de retraite et les changements organisationnels. Dans cette étude, l'implication continue (raisonnée) n'est corrélée qu'avec la mobilité et l'évaluation du rendement et ceci négativement.

2.4.6. L'Implication Organisationnelle des travailleurs de la Santé et de la Sécurité Sociale de plus de 50 ans au Québec

Dans le même contexte (Secteur de la Santé et de la Sécurité Sociale) une autre étude¹⁶⁰ a été effectuée sur un échantillon de cadres âgés de cinquante (50) ans et plus et dans le but de connaître les pratiques de GRH permettant d'influer sur leur implication affective.

L'auteur de cette recherche découvrira que les pratiques d'aménagement de l'emploi-mandat favorisent l'implication affective des travailleurs vieillissants, autrement dit, l'octroi de rôles responsabilisant comme celui de consultant, conseiller, mentor ou formateur permet aux seniors en fin de carrière de profiter d'une certaine autonomie mais aussi et surtout de partager leurs expériences avec les plus jeunes et par conséquent d'être valorisés au sein de l'organisation¹⁶¹.

L'évaluation du rendement dans cette étude a aussi un impact positif sur l'Implication Organisationnelle affective.

¹⁶⁰ Bettache M. (2007), *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants*, Thèse présentée en vue de l'obtention d'un doctorat en Relations industrielles, p 355 – 368.

¹⁶¹ *Ibid*, p 134.

En effet, dans une logique de réciprocité, le senior perçoit l'évaluation du rendement et de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs comme un geste de reconnaissance et de gratitude¹⁶². Dans cette même logique on retrouve les pratiques relatives aux mécanismes d'expression tels que le sondage, les suggestions et les groupes d'expressions et qui ont un impact sur l'Implication Organisationnelle affective car elles permettent au travailleur vieillissant de donner son avis, de participer à la vie de l'organisation en s'appropriant ses soucis et ses problèmes.

Si nous n'avons rapporté jusque là que des travaux de recherche menés en dehors du milieu hôtelier, ce n'est pas que nous considérons que ces résultats de recherche soient transposables aux travailleurs quel que soit le secteur d'activité où ils œuvrent. La raison en est que ces études au contraire étaient intéressantes et inéluctables à rapporter par rapport à notre propos principal d'autant plus qu'elles l'étaient théoriquement et empiriquement

L'étude suivante est l'une des rares si ce n'est la seule à laquelle nous avons pu accéder et qui s'est penchée en partie sur l'étude de l'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier.

2.4.7. Implication Organisationnelle dans l'Hôtellerie à Taïwan

Une étude menée sur un échantillon de 671 employés d'hôtels à Taïwan¹⁶³ dont l'objectif principal était de vérifier des hypothèses relatives à la satisfaction au travail et à l'Implication Organisationnelle a démontré qu'il existait un lien positif entre la satisfaction au travail et les dimensions affective et calculée de l'Implication Organisationnelle. Les résultats de l'étude menée au niveau de 11 hôtels de renommée internationale montrent que dans l'industrie de l'accueil, comme dans d'autres secteurs d'activité, l'Implication Affective influence négativement l'intension de départ et l'absentéisme. Notons que l'auteur a volontairement omis d'inclure la dimension normative dans sa recherche.

Meyer et ses collègues suggèrent aux managers de faire appel aux pratiques de gestion des ressources humaines afin de stimuler l'implication de leurs collaborateurs¹⁶⁴ et nous avons vu à

¹⁶² Brun, J-P., Dugas N. et M. Tison. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en Gestion des ressources humaines, p 15.

¹⁶³ Yang J-T. (2010), *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management 29, p 609 – 619.

¹⁶⁴ Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L., 2002, p 38.

travers ses quelques résultats de recherches empiriques l'importance qu'a pris l'étude du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'Implication Organisationnelle.

Il est clair que ce terrain de recherche est des plus intéressants tant pour les chercheurs que pour les praticiens qui bien souvent -et plus particulièrement en Algérie - négligent l'analyse de la performance sociale, diagnostic préalable du moins dimension pertinente pour une meilleure productivité. La démarche qualité passe nécessairement par l'implication du personnel dans l'organisation.

La norme ISO 9004 s'inscrit dans ce champ d'analyse pour un meilleur management de la qualité en tentant d'investir le comment de l'amélioration des performances des ressources humaines.

2.5. L'implication dans une démarche qualité :

La norme ISO 9004 au paragraphe 6.2, préconise d'impliquer le personnel par la promotion de la formation continue, la définition des responsabilités et des autorités, la communication sur les suggestions et opinions et l'utilisation de mesures de satisfaction du personnel.

Certes il serait simpliste de penser que seules ces quatre pratiques seraient suffisantes à la dynamisation de l'implication, en particulier après ce que nous avons vu précédemment dans cette section.

Mais il est tout de même intéressant d'observer comment l'un des organismes de normalisation les plus réputés s'est penché sur ce comportement organisationnel qu'est l'implication.

Dans *Ressources humaines et compétence dans une démarche qualité* de Benjamin Chaminade, l'auteur éclatera ses quatre principes en un ensemble d'étapes favorisant ce qu'il préfère appeler l'attachement du salarié¹⁶⁵. Selon lui, l'implication dont il est question dans la norme ISO 9004 ferait référence en même temps à deux comportements organisationnels que sont l'Implication Organisationnelle et l'engagement au travail.

¹⁶⁵ Chaminade B., *Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité*, Afnor, 2005, p 73.

Il est donc à noter que nous présenterons uniquement les étapes relatives à l'Implication Organisationnelle.

- Identification du niveau de mobilisation : Pour Chaminade (2005, p 80), il est primordial de connaître à quel point l'employé est prédisposé ou non à s'investir dans son organisation et ceci en vérifiant certains comportements tels que le comportement de retrait, l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, la réaction par apport aux responsabilités, la coopération relationnelle et la volonté de participer aux plans d'action.

- La réciprocité de l'engagement: encore une fois la réciprocité est considérée comme un élément très important dans le processus d'implication. L'employé a besoin de sentir que les efforts qu'il fait dans son organisation sont remarqués par l'entreprise. Mieux encore, il a besoin de percevoir les efforts de l'entreprise à son égard, ceci peut se traduire par le développement de ses compétences, la mise en place d'un plan de carrière, etc.

- Aider à s'impliquer : dans cette étape, il est du rôle du manager d'aider le personnel à s'impliquer et à se sentir membre d'une collectivité. Pour cela, l'auteur préconise la communication. En effet, le manager doit, non seulement, communiquer constamment sur les objectifs à atteindre et les décisions descendantes mais il doit aussi être à l'écoute des suggestions de ses collaborateurs concernant le travail et leurs carrières.

- Aider à se projeter dans l'avenir: après avoir défini clairement les responsabilités de chacun, il est essentiel au niveau de chaque manager d'étudier avec ses collaborateurs les possibilités d'évolution de carrière et d'amélioration des compétences, ceci leur permettra de se projeter dans l'avenir de l'organisation.

- Répondre aux exigences individuelles : les besoins de l'individu sont bien connus, il suffit de retracer psychiquement la non moins connue pyramide de Maslow pour comprendre que chaque employé a des besoins physiologiques et de sécurité nécessaires qu'il est primordial de satisfaire et des exigences d'ordre éthique telles que l'honnêteté ou l'équité auxquelles l'entreprise, afin d'assurer une meilleure implication, se doit de répondre. L'implication du personnel est l'un des principes du management de la qualité¹⁶⁶.

Même si il subsiste une confusion sémantique entre Implication Organisationnelle et engagement au travail dans la définition de l'implication selon la norme ISO 9004 version 2000, cela ne nous a pas empêché de relever l'importance du concept d'Implication Organisationnelle dans le monde professionnel. L'intérêt d'organismes internationaux tel que l'organisme international de normalisation (ISO) en est la preuve.

¹⁶⁶ ISO 9004 : 2000, § 4.3

Conclusion du Chapitre 2

Certes il est impossible de créer de l'Implication Organisationnelle chez l'individu¹⁶⁷ étant donné l'aspect personnel de ce comportement organisationnel ainsi que l'imprévisibilité de l'être humain et de ses réactions. Toutefois, il reste toujours possible pour les organisations de mettre en place un terrain favorable à son émergence et à son développement ainsi que nous l'avons vu dans cette partie. L'Implication Organisationnelle, qu'elle soit corrélée à des caractéristiques personnelles, à des styles de management ou à des pratiques organisationnelles, reste toujours un comportement organisationnel qu'il serait absurde de négliger, d'ailleurs l'un des plus grands organismes de normalisation dans le monde l'intègre dans ses normes de qualités.

Il est intéressant aussi de constater comment chaque variante arrive à modérer les relations entre l'Implication Organisationnelle et d'autres indicateurs, et cela qu'elle soit considérée comme antécédent ou comme conséquence, ainsi par exemple le contexte géographique, voire culturel, la relation avec le manager ou encore l'appartenance à un corps professionnel influencent considérablement les résultats de recherches.

A la lumière de cette réflexion théorique nous abordons la prochaine partie de notre analyse de l'Implication Organisationnelle en nous penchant sur un échantillon d'employés de l'hôtellerie de l'Ouest algérien.

¹⁶⁷ Thévenet M., 2007, p 221.

Partie II :

Implication organisationnelle et personnel hôtelier en Algérie

Cas des hôtels :

Le MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER,

IBIS

EDEN AIRPORT

- Wilaya d'Oran -

Cette partie est consacrée à l'étude empirique que nous avons menée au niveau d'un échantillon d'employés d'hôtellerie au niveau de la ville d'Oran. Mais avant de présenter la démarche méthodologique et l'enquête menée sur le terrain nous présenterons d'abord le contexte touristique et hôtelier spécifique à l'Algérie. La problématique, les hypothèses et la méthodologie de recherche seront détaillées dans le chapitre 4. Enfin les résultats seront rapportés au dernier chapitre.

Chapitre 3 : Tourisme et Hôtellerie en Algérie

Avec le chiffre record de 1.035.000.000 touristes internationaux atteint en 2012¹⁶⁸, une contribution de plus de 9% au PIB mondial¹⁶⁹ et mobilisant 255 millions d'emplois dans le monde¹⁷⁰, le tourisme apparaît de plus en plus aux yeux des spécialistes comme étant un secteur toujours en progression et épargné par les crises récentes.

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le nombre d'arrivées de touristes internationaux a augmenté de 5% au premier semestre 2013 par rapport à 2012.

La crise à certes réduit les budgets vacances, mais elle n'a pas empêché les envies de voyages. La croissance du tourisme mondial au premier semestre 2013 a même été supérieure aux prévisions formulées par l'Organisation mondiale du tourisme en début d'année. L'OMT avait misé sur une progression de 3 à 4%. Or elle atteint 5%, ce qui représente près de 500 millions de voyageurs en tout sur les six premiers mois de l'année (+ 25 millions)¹⁷¹.

La première partie de ce chapitre retracera en conséquence le cadre algérien de notre recherche où nous avons choisi d'interroger notre concept. A ce titre nous retracerons l'historique et les dates clés ayant marqué l'évolution du tourisme en Algérie, les investissements qui y ont été opérés pour enfin nous intéresser aux métiers spécifiques de l'hôtellerie, cœur de notre questionnement.

¹⁶⁸ OMT, *La croissance du tourisme international devrait rester vigoureuse en 2013*, communiqué de presse n° : PR 13006 du 28 Janvier 2013, disponible sur : <http://www2.unwto.org>.

¹⁶⁹ WTTC, *The economic advantages of travel and tourism*, November 2011, pp 2

¹⁷⁰ Ibid., pp 3

¹⁷¹ in Veille Info Tourisme, OMT, 2013.

3.1. Place du secteur touristique dans les plans de développement

Le secteur touristique en Algérie a depuis toujours été le parent pauvre des plans de développement qui se sont succédés ces dernières décennies. Le choix d'une politique intérieure faisant du tourisme la cinquième roue du carrosse, choix allié à un contexte géographique de concurrence commerciale acharnée entre les pays avoisinants du Maghreb faisant du tourisme le moteur principal de leur développement ont été les freins évidents à une dynamique et un possible décollage du secteur. En Algérie, le secteur reste victime de perpétuels changements politiques incohérents en la matière¹⁷², de timides campagnes publicitaires sans concepts accrocheurs¹⁷³, et ce malgré l'existence de richesses touristiques indéniables du Nord au Sud.

3.1.1. De 1830 à 1961 :

Il faut d'abord savoir que, durant les années de colonisation, l'Algérie a su attirer un grand nombre de visiteurs venus principalement de la métropole française mais aussi de Belgique, de Suisse, d'Allemagne et d'Amérique du Nord pour découvrir la magie des paysages de la « nouvelle colonie française ». Ce sont vraisemblablement les artistes, peintres et écrivains, qui auront en quelque sorte ouvert l'appétit aux touristes français en soif d'aventure et de découverte. Cet intérêt croissant et très prolifique pour cette Algérie offrant une palette variée de tourisme (thermale, saharien, de chasse, etc.) poussera l'administration coloniale, à partir de 1903, à créer des infrastructures d'accueil (gîtes d'étapes et hôtels de luxe) et à développer les moyens de transport (chemin de fer, routes). Un peu avant 1914 une section tourisme est créée, elle sera rattachée à la direction du tourisme de France¹⁷⁴.

À partir de 1962, année de l'indépendance, ce secteur se retrouve sous la tutelle de plusieurs ministères. Il est tantôt dépendant du ministère de la jeunesse et des sports, tantôt du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, tantôt du ministère des transports et ceci sous des statuts administratifs divers : ministère, vice- ministère, secrétariat ou office. Ce n'est qu'en

¹⁷² Madouche H., *Le tourisme en Algérie : jeux et enjeux (Point de vue sur les préoccupations actuelles)*, Houma, 2003, pp 55.

¹⁷³ Khelifa K. (2011), *De quel tourisme parle-t-on ?*, Le Phare, n° 147, pp 5.

¹⁷⁴ Berthonnet A. (2006), *Le tourisme en Algérie (de 1880 aux années 1940) : une histoire à écrire*, Revue Tourisme, Mai, pp 8 - 11.

1992 que fut créé le ministère du tourisme et de l'artisanat¹⁷⁵ tel que nous le connaissons aujourd'hui.

3.1.2. De 1962 à 1979 :

Tout juste après l'indépendance, l'Office National du Tourisme (O.N.A.T.) est créé, c'est d'ailleurs le premier organisme post indépendance dont les prérogatives sont du domaine touristique. L'Office s'occupera de ce secteur jusqu'en 1964, année à laquelle le Ministère du Tourisme est créé¹⁷⁶. Ceci permettra d'effectuer en 1965 les premières évaluations de l'héritage colonial du point de vue humain (employés du tourisme et de l'hôtellerie dont seulement 10% sont qualifiés¹⁷⁷) et matériel : 186 hôtels, 17 aérodromes, 4700 kms de chemin de fer, 21 ports et un réseau routier de 65 000 kms¹⁷⁸ ; le plus gros des investissements était de type balnéaire et urbain¹⁷⁹. On localise d'ailleurs trois pôles touristiques majeurs : Alger (Moretti, Sidi Fredj), Oran (Les Andalouses) et l'Est du pays (Hamadites, Seraidi, El Kala)¹⁸⁰.

L'année suivante, la toute première Charte du tourisme est créée¹⁸¹. Son objectif est de mettre en évidence le diagnostic des conditions et des acquis actuels, de valoriser le tourisme en tant que facteur d'équilibre économique et d'expansion régionale, source de devises (même si ce point est considéré comme secondaire) et créateur d'emplois¹⁸² et de ce fait proposer un certain nombre de recommandations. Le développement du tourisme, selon cette Charte, correspond à la mise en valeur des richesses naturelles et culturelles, au développement technique des équipements et infrastructures et au développement social¹⁸³.

En 1976, la seconde Charte nationale est élaborée et donne beaucoup plus d'importance au tourisme interne qu'au tourisme international en fixant des limites à celui-ci. Dans ce document, il devient nécessaire de développer le tourisme étant donné l'impact de ce secteur sur la création d'emplois et de rentrée de devises (l'objectif étant de préserver la société algérienne des

¹⁷⁵ Madouche H., 2003, pp 9.

¹⁷⁶ Boudjani M., *Le tourisme en Algérie : état des lieux. Des perspectives de développement durable*, Thèse de Doctorat d'État en sciences économiques, commerciales et de gestion, Université d'Oran, Décembre 2008, pp 320.

¹⁷⁷ Boudjani M. (2008), pp 265.

¹⁷⁸ Boudjani M. (2008), pp 265 et 267.

¹⁷⁹ Chergui M., *Tourisme : nouveau volet politico-économique (étude de cas de la wilaya de Tlemcen)*, Mémoire de fin d'études, Université de Hydra, Février 1990, chapitre 1, pp 2.

¹⁸⁰ Tessa A., *Économie touristique et aménagement du territoire*, Office des publications universitaires, Décembre 1993, pp 9.

¹⁸¹ Madouche H. (2003), pp 55.

¹⁸² Ibid, pp 56.

¹⁸³ Ibid, pp 55 -56.

inconvenients culturels du tourisme international¹⁸⁴) ainsi que pour répondre aux besoins des populations en matière de détente¹⁸⁵. Cette période a connu trois restructurations¹⁸⁶ où on assiste à la création de plusieurs entreprises touristiques publiques : Le Touring Club d'Algérie (T.C.A.), en 1963, dont les missions consistaient en l'organisation de circuits, développement du tourisme automobile, du camping et réservation dans la billetteries ; l'Agence Touristique Algérienne (A.T.A.), créée en 1968 et qui se spécialisait dans la promotion du tourisme saharien ; en 1970 trois entreprises furent créées : la Société Nationale Algérienne de Tourisme et de l'Hôtellerie (SONATOUR) qui devait exploiter et gérer toutes les unités touristiques du secteur public, la Société Nationale Algérienne de Thermalisme (SONATHERM) et l'Entreprise de Travaux Touristiques (E.T.T.) qui fut créée dans le but de pallier au manque d'entreprises dans le domaine des gros œuvres. Les entreprises A.T.A. et SONATOUR furent dissoutes en 1976 et remplacées par la S.N. ALTOUR.

Durant cette période, l'état prévoit trois programmes d'investissement, un triennal (1967 - 1969), et deux quadriennaux (1970 – 1973 et 1974 – 1977).

Au fur et à mesure des programmes, les taux relatifs à l'investissement touristique ont augmenté. Cependant la part des investissements touristiques augmente sans qu'ils ne soient significatifs dans les plans de développement où on assiste toujours à un rôle dérisoire attribué au secteur¹⁸⁷.

En effet si dans le triennal la part du tourisme est de 3.75% du montant prévisionnel des investissements, elle passe au premier quadriennal à 2.52% pour atteindre au second quadriennal 1.36%, soit moins de la moitié de la part des investissements touristiques au triennal¹⁸⁸. À ceci s'ajoute les retards inscrits dans la livraison des lits. En effet, à la fin de l'année 1979, seuls 20.900 lits sont livrés dont 18.800 par le secteur public et 2.100 par le secteur privé sur une prévision initiale de 80.000 lits sensés être livrés à la veille de l'année 1980, chiffre revu à la baisse au second quadriennal à 60.000 lits¹⁸⁹, et une enveloppe prévisionnelle de 5 milliards de DA¹⁹⁰.

¹⁸⁴ Ibid, citant la charte nationale de 1976, pp 62.

¹⁸⁵ Ibid, pp 61.

¹⁸⁶ Boudjani M. (2008), pp 320 – 321.

¹⁸⁷ Boudjani M. (2008), pp 268

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Ibid, pp 271.

3.1.3. De 1980 à 1989 :

Dans un souci d'efficacité et dès le premier trimestre de l'année 1980 toutes les entreprises nationales, y compris les entreprises touristiques subissent une restructuration¹⁹¹, ceci dans le but de répondre aux exigences du secteur notamment l'achèvement des projets, l'amélioration de la gestion des infrastructures touristiques, le renforcement des capacités d'études et de réalisation et le développement de la publicité¹⁹².

Elle se basera donc sur la décentralisation de la prise de décision, la spécialisation des entreprises par type d'activité et de produit et la prise en charge du volet investissement par les entreprises de gestion¹⁹³. Cette restructuration se présente selon le schéma suivant¹⁹⁴ :

- Quatre entreprises de gestion : « ALTOUR » (nouvelle formule) pour la gestion et l'exploitation des établissements touristiques étatiques balnéaires et sahariens ; la Société Nationale Algérienne de l'Hôtellerie Urbaine « S.N.H.U. » pour l'exploitation et le contrôle des établissements d'hôtellerie urbaine ; la « SONATHERM » dont le rôle s'étend aux stations climatiques d'altitude ; l'Organisation Nationale des Congrès et conférences « O.N.C.C. » s'occupant des infrastructures de conférences et de congrès ainsi que des prestations hôtelières et de service à l'occasion de réceptions, séminaires, conférences ou congrès.
- Deux entreprises de réalisation des investissements : l'Entreprise Nationale d'Études Touristiques « E.N.T.T. » pour effectuer des études techniques, d'architecture et d'aménagement des infrastructures touristiques et participer à l'amélioration des techniques, normes et méthodes ; l'E.T.T. avec toujours les mêmes missions.
- Deux organismes de promotion touristique : l'Office National de l'Animation, de l'Information et de la Promotion Touristique « O.N.A.T. » ; le T.C.A. dont le champ d'intervention fut étendu à l'organisation de la visite des lieux saints de l'Islam.

Une seconde restructuration est engagée en 1983 afin d'accentuer la politique de décentralisation de la gestion et ceci tant au niveau régional mais aussi local (par ville),

¹⁹¹ Ibid. pp 325.

¹⁹² Madouche H. (2003), pp 62.

¹⁹³ Chergui M. (1990), chapitre 1, pp 9.

¹⁹⁴ Boudjani M. (2008), pp 223 – 224.

afin de réduire les effectifs au niveau des sièges et renforcer les activités de commercialisation et d'investissement¹⁹⁵.

Cette restructuration se traduit d'abord par la dissolution de 4 entreprises : la S.N. ALTOUR, la SONATHERM, la S.N.H.U. et l'O.N.C.C. et la multiplication des entreprises touristiques, leur nombre passe de huit en 1980 à vingt deux en 1983 dont :

- L'Entreprise Nationale de gestion et de Développement Des Investissements Touristiques (E.N.G.D.I.T.) dont la mission est d'assurer la réalisation des programmes planifiés, faire des études de généralisation des systèmes de gestion, d'effectuer les contrôles techniques et financiers des chantiers et des prestations et de former le personnel¹⁹⁶.
- Les Entreprises de Gestion Touristique (E.G.T.) : elles sont divisées en trois types :
 - ✓ les E.G.T. régionales qui sont au nombre de trois et se situent au niveau des trois régions Est (siège à Constantine), Centre (siège à Médéa) et Ouest (siège à Oran), elles ont pour objet la promotion du tourisme selon les particularités de chaque wilaya qu'elles englobent,
 - ✓ les E.G.T. Wilaya : elles sont au nombre de six et se situent dans six Wilayas (Laghouat, Biskra, Tamanrasset, Tlemcen, Alger, Annaba).

Les tâches de ces deux types d'E.G.T. visent alors à coordonner les unités touristiques qu'elles chapeautent , à effectuer des études de rentabilité, à participer aux échanges interrégionaux en termes de tourisme et développer l'animation touristique, participer à la formation et au perfectionnement du personnel et veiller à offrir des prestations touristiques de qualité¹⁹⁷.

- ✓ Les E.G.T. bénéficiant d'une autonomie : elles sont classées par nature du produit touristique des infrastructures qu'elles ont en charge. Elles se divisent en trois : E.G.T. de centres touristiques balnéaires et qui sont au nombre de six ; E.G.T. d'unités hôtelières urbaines, elles sont deux (l'Hôtel El-Aurassi et l'Hôtel El-Djazair) ; E.G.T. du centre touristique du Club des Pins dans le domaine des conférences et séminaires.

¹⁹⁵ Chergui M. (1990), chapitre 1, pp 11.

¹⁹⁶ Journal Officiel n° 13 du 29 mars 1983, pp 583.

¹⁹⁷ Boudjani M. (2008), pp 227.

Les deux restructurations se produiront durant le premier plan quinquennal (1980 – 1984).

En 1986, c'est l'apparition de la seconde Charte qui survient durant le second quinquennat (1985 – 1989). Cette Charte n'est pas très différente de celle de 1976 dans le fait qu'elle prône elle aussi le tourisme social et donne peu d'importance au tourisme international. Elle introduit par contre la notion de tourisme de jeune et élargit les missions du tourisme à la promotion du patrimoine, de la culture et de l'artisanat locaux, à la lutte contre les problèmes sociaux et à l'amélioration de l'éducation et du cadre de vie¹⁹⁸.

Cette Charte apparait deux ans après le rattachement du secteur touristique au Ministère de la Culture lors du remaniement ministériel de Janvier 1984. Le secteur touristique n'a plus cette fonction économique qu'on lui reconnaissait avant, sa nouvelle mission est plutôt culturelle voire sociologique¹⁹⁹.

Quant aux investissements et aux réalisations de cette période, on constate que de 1980 à 1984, 14 200 lits sont construits un peu partout sur le territoire national mais de manière déséquilibrée. En effet 40% des lits sont construits dans la Région Centre contre 16% à l'Ouest. On atteint en 1985 le nombre de 26 000 lits alors que 60 000 étaient prévus, soit un ratio de 43,3% des prévisions du second quadriennal²⁰⁰.

En 1988, l'Algérie entre dans une phase de crise, La dévaluation du dollar, les troubles d'Octobre 1988 conjugués à la baisse des prix du pétrole augmentent son endettement auprès du FMI et obligent l'Algérie à entamer des réformes dans tous les secteurs y compris dans celui du tourisme.

3.1.4. De 1990 à 1999 :

Dix neuf cent quatre-vingt dix est l'année de la promulgation de la loi 90-10 relative à la Monnaie et au Crédit ; c'est aussi l'année à laquelle l'Algérie décide de s'ouvrir au reste du monde. Privatisation, investissements étrangers et autres concepts autrefois dénigrés voire déniés par le gouvernement sont aujourd'hui souhaités et même encouragés par des textes de loi et des réformes permettant la démonopolisation des secteurs économiques et la facilitation aux acteurs du secteur privé d'y accéder.

¹⁹⁸ Madouche H. (2003), pp 63.

¹⁹⁹ Boudjani M. (2008), pp 279.

²⁰⁰ Ibid, pp 282 - 284

Mais ce n'est que quatre années plus tard, en 1994, que le gouvernement s'intéresse vraiment, une nouvelle fois, au secteur touristique en le considérant comme une solution au développement. Exhortant à l'ouverture du marché touristique aux investisseurs étrangers et nationaux et à la mise en place d'une stratégie de privatisation il invitera l'État à se retirer de la gestion dans le but de créer une véritable industrie du tourisme. Le programme du gouvernement de 1994 a pour ambition, entre autres, de développer les capacités hôtelières, de diversifier les produits touristiques, d'améliorer les capacités de formation, d'améliorer l'image du tourisme national en renforçant les capacités de communication et d'assurer des services hautement professionnels répondant aux normes touristiques internationales²⁰¹.

Malgré toute la bonne volonté dont font preuve les gouvernements de 1994 et de 1996, la Balance Touristique, qui est la différence entre le flux de dépenses du tourisme émetteur (nationaux vers l'étranger) et les recettes touristiques du tourisme émetteur (étrangers vers l'Algérie)²⁰², restera négative tout au long des années quatre-vingt dix²⁰³.

Tableau 4 : Évolution du poste voyages (1990 – 1998)

Année	(Montants en Million de USD)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Recettes du tourisme récepteur	105	83.9	74.4	72.8	49.5	32.7	45.8	28.8	74.3
Dépenses du tourisme émetteur	149	136.9	164.4	176.9	135	187.5	165.1	144.7	269
DÉFICITS	- 44	- 53	- 90	- 104	- 85.4	- 154.8	- 119.3	- 115.8	- 194.7

(Source : BOUDJANI M., *op. cité*, 2008. p. 302)

Le tourisme qui se développe alors sur la base des 4 S (Sun, See, Sand, Sex) peine à s'imposer d'autant plus qu'un 5ème S celui de la Sécurité manque aussi à l'appel des touristes tant nationaux qu'étrangers²⁰⁴. Le désert algérien aura tout de même réussi à accueillir en 1993 près de 1 127 545 touristes²⁰⁵.

²⁰¹ Madouche H. (2003), pp 67.

²⁰² Boudjani M. (2008), pp 304.

²⁰³ Ibid., pp 302.

²⁰⁴ Stora B. et Elyas A., *Les 100 portes du Maghreb : L'Algérie, le Maroc, le Tunisie, trois voies singulières pour allier islam et modernité*, éditions Dahlab Alger, 1999, pp 278

²⁰⁵ Madouche H. (2003), pp 124.

3.1.5. À partir de l'an 2000 :

C'est le nouveau millénaire, et avec lui arrivent les « nouvelles » idées. En effet, à partir de l'an 2000 le gouvernement pense sérieusement à mettre en place une stratégie de privatisation considérée comme l'unique solution pour l'amélioration des services touristiques²⁰⁶ et espérer rattraper le temps perdu pendant les dix années qui ont précédé.

On observera entre 2000 et 2006 une augmentation constante des recettes du tourisme en Algérie (la recette de 2006 représente pratiquement le double de celle de l'an 2000), Mais cette embellie n'empêchera pas la Balance Touristique d'être encore négative tout au long de cette même période, les dépenses en tourisme émetteur restent supérieures aux recettes du tourisme récepteur et cet écart se creuse d'année en année.

En termes d'infrastructures touristiques, on compte en 2006 un parc hôtelier de 1 064 hôtels et une capacité d'accueil de 84.870 lits²⁰⁷ dont seul 10%²⁰⁸, selon le Ministre en place à cette date, sont dans les normes²⁰⁹, chiffre d'autant plus inquiétant lorsqu'on sait que les pays voisins, Maroc et Tunisie capitalisent 220 000 lits aux normes internationales.

À cette même date, et toujours selon le ministère, 300 projets sont en cours de réalisation, équivalent à plus de 30 000 lits supplémentaires²¹⁰. L'année suivante, le tourisme est rattaché au Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme (MATET) mais les préoccupations restent les mêmes : revalorisation de la destination Algérie, amélioration de la qualité des services selon des critères d'hygiène, de propreté, de compétences et de confort, développement de la communication ainsi que de la relation de confiance avec les promoteurs et acteurs du tourisme et encouragements aussi à continuer à investir en Algérie²¹¹.

À partir de 2008, le ministère de tutelle met en place un Schéma Directeur de l'Aménagement Touristique à l'horizon 2025 (S.D.A.T. 2025) et qui se définit « comme une charte commune à tous les acteurs et un cadre de référence pour l'Action »²¹². Ce schéma avait pour objet de définir à tous les acteurs et régions le nouveau positionnement de la politique

²⁰⁶ Houda B., *Lakhdar Dorbani ministre du tourisme et de l'artisanat : « Il faut tout privatiser et tout de suite ! »*, El Watan, 20 Septembre 2000, N° 2976, pp 2.

²⁰⁷ Boudjani M. (2008), pp 300.

²⁰⁸ MATET, Assises internationales et nationales du tourisme, Alger, février 2008.

²⁰⁹ Belkadi K., *Noureddine Moussa, ministre du tourisme : « nous nous efforçons de rattraper le retard »*, El Watan, 17 Mars 2006, pp 11.

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ Bousri I., *Le ministre du tourisme donne le ton*, Le phare, Juillet 2007, pp 51- 52.

²¹² Boudjani M. (2008, pp 337) citant S.D.A.T. du M.A.T.E.T.

touristique algérienne fondée sur des dynamiques nouvelles. Repenser la destination Algérie par une politique marketing mieux ciblée , rationaliser les choix d'investissements, favoriser le partenariat privé-public, mobiliser le financement opérationnel²¹³ en ont été les principaux vecteurs. Ceci dans une triple logique d'équité sociale, d'efficacité économique et de respect de l'environnement écologique²¹⁴ .

Le S.D.A.T. 2025 prévoit alors dans une première étape 2008 - 2015, 2.5 millions de touristes et des investissements sur 7 ans (2008 – 2015), qui seront nationaux et étrangers, de 2.5 milliards de Dollars US²¹⁵ pour la réalisation de 40 000 lits répondant aux normes internationales dont 30 000 lits haut de gamme dans les 7 pôles touristiques d'excellence que sont :

- ✓ le Nord Est (Skikda, Annaba, Constantine, El Tarf),
- ✓ le Nord Centre (Alger, Boumerdès, Blida, Tipaza),
- ✓ le Nord Ouest (Oran, Tlemcen, Ain Témouchent, Mostaganem),
- ✓ le Sud Est «Oasien» (Ghardaïa, Biskra, El Oued),
- ✓ le Sud Ouest «Touat Gourara» (Adrar, Béchar, El Bayadh, Naâma),
- ✓ le Grand Sud «Ahaggar» (Tamanrasset)
- ✓ le Grand Sud «Tassili»²¹⁶.

Le pays tablait pour 2010 sur un million neuf cent mille touristes représentant à peine 1 % de la fréquentation touristique autour de la Méditerranée chiffre classant l'Algérie une fois de plus parmi les destinations les plus faibles dans la région²¹⁷.

En 2011 le chiffre des entrées augmente de 16 %, ramenant ces flux touristiques à 2 400 000 visiteurs, un chiffre décevant au vu du printemps arabe ayant touché les pays voisins mais dont l'Algérie n'a pas su canaliser un marché potentiel de touristes inscrits dans la logique des offres mondiales et du "s'il pleut aux Baléares, ils iront en Crète ...".

²¹³ Ibid. (2008), pp 338.

²¹⁴ S.D.A.T. 2025 du Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, Janvier 2008, pp 3.

²¹⁵ Ibid., pp 17.

²¹⁶ Ibid., pp 44.

²¹⁷ Ikkache B., *Maigre bilan pour une année pleine d'engagements*, Le phare, Mars 2011, n° 143, pp 21-22.

3.2. Structure des investissements hôteliers en Algérie :

Dès l'an 2000 les discours autour de la privatisation des hôtels deviennent de plus en plus fréquents. Certains y voient même la seule solution permettant au secteur de se développer.

Mis à part les hôtels de gestion « Sheraton » et « Mercure »²¹⁸, toutes les infrastructures hôtelières étatiques sont exhortées à ouvrir jusqu'à 50% de leurs capitaux aux investisseurs²¹⁹. Ceci sous des conditions de modernisation des infrastructures et de prise en charge de 50% des effectifs²²⁰. Selon un rapport du Conseil National Économique et Social (CNES) paru en 2000, ces conditions relatives aux coûts élevés d'accès aux infrastructures hôtelières ainsi que la difficulté d'accès au foncier faisaient fuir les potentiels investisseurs et acquéreurs privés et repoussaient les initiatives de construction de nouveaux hôtels²²¹.

À partir de 2005 les acquisitions d'hôtels publics par des privés se feront au détriment de la valeur réelle du foncier, probablement pour booster la vague de privatisation, les syndicats des travailleurs du secteur iront même jusqu'à accuser les entreprises nationales de gestion de brader les prix²²².

Le tableau suivant fait état des capacités hôtelières sur tout le territoire national et selon différents critères : le secteur juridique, le type de produit proposé par l'établissement, la catégorie (classement selon le nombre d'étoiles).

La capacité hôtelière totale s'élevait en 2010 à 92 377 lits. Depuis cette date, des chiffres épars sont fournis çà et là sans que le Ministère du Tourisme n'ait publié une étude statistique exhaustive en la matière.

²¹⁸ « Le secteur du tourisme à l'heure de la privatisation : Des perspectives prometteuses », El Watan, 08 Janvier 2001, pp 3

²¹⁹ Grim N., A. Lamri: « nous avons raté beaucoup d'occasions », El Watan, 08 Janvier 2001, N° 3067, pp 3.

²²⁰ « Privatisation des hôtels : la vente soumise à des conditions », El Watan, 24 Novembre 1998, N° 2416, pp 1-2.

²²¹ Metaoui F., *Rapport du CNES sur le tourisme en Algérie : Plaidoyer pour la gestion privée des hôtels* », El Watan, 19 Novembre 2000, N° 3027, pp 3.

²²² « La privatisation prend son envol », El Watan, 16 Décembre 2005, N° 4587, pp 1 et 5.

Tableau 5 : Situation du parc hôtelier en Algérie en 2010

Critères		Capacités (par lits)	%
Par secteur juridique	Public	15 597	17%
	Privé	71 184	77%
	Mixte ²²³	5 586	6%
Par type de produit	Urbain	52 085	56.5%
	Balnéaire	31 322	34%
	Saharien	3770	4%
	Thermal	4 111	4.5%
	Climatique	1 089	1%
Par catégorie	5*	3 948	4.5%
	4*	3 560	4%
	3*	14 090	15%
	2*	8 070	8.5%
	1*	3 804	4%
	Non classé	58 905	64%

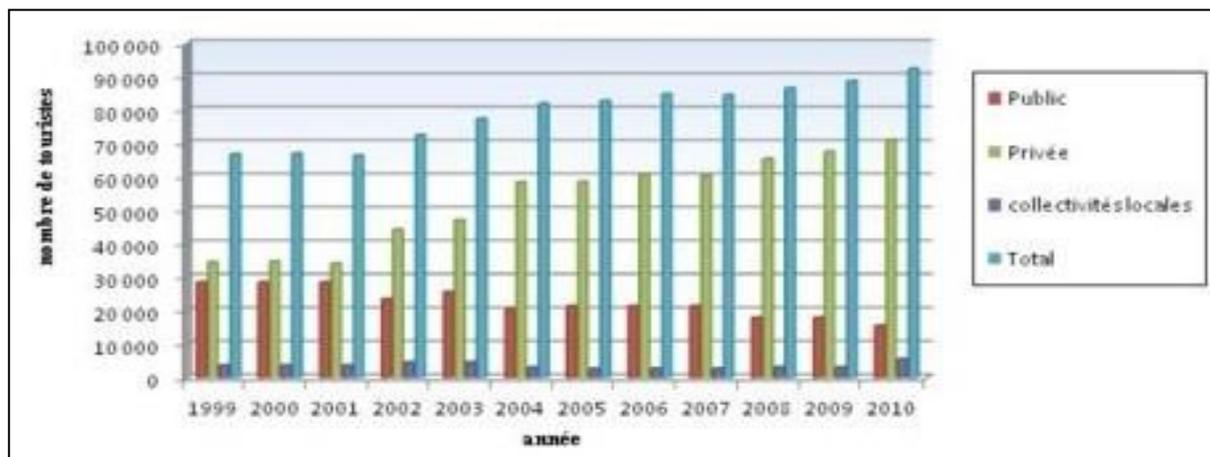
(Tableau construit à partir du Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat : <http://www.mta.gov.dz/>)

Si 56% des capacités hôtelières se situent dans les villes, seuls 4.5% des hôtels sont de catégorie cinq étoiles. Il aurait été très intéressant de disposer de statistiques croisées selon ces critères, ceci permettant d'obtenir des informations plus pertinentes comme notamment la proportion des hôtels publics urbain ou privés disposant de trois étoiles.

On remarque aussi à partir de ce tableau que le taux des hôtels privés dépasse largement celui du secteur public.

²²³ À partir de 2008, la catégorie des collectivités locales a été remplacée par la catégorie mixte (il s'agit du partenariat) et pour le public, il s'agit des chaînes hôtelières internationales.

Fig. 2 : Évolution de la capacité lits dans les établissements hôteliers
Par secteur juridique

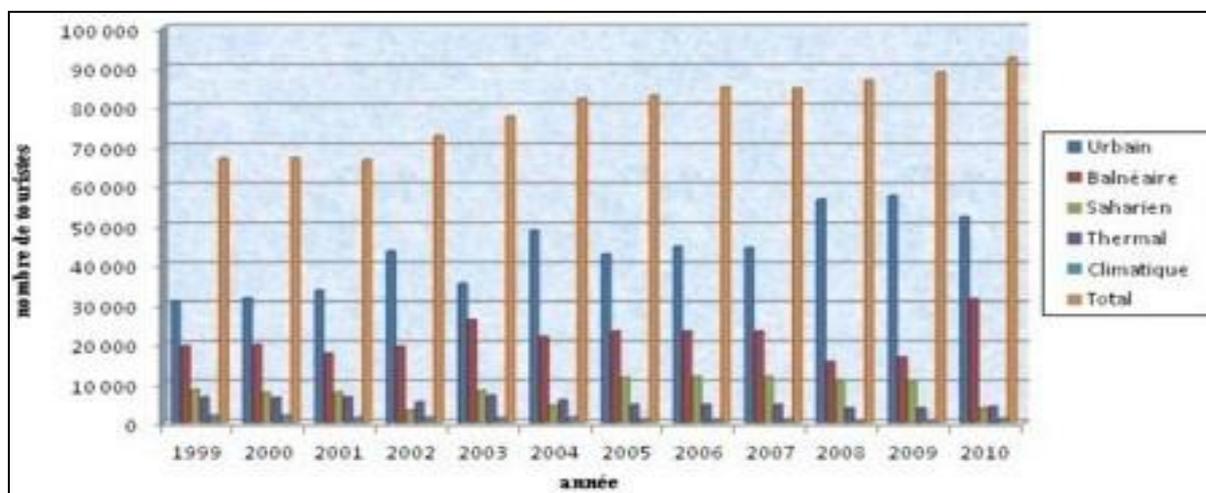


(Source : Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat : <http://www.mta.gov.dz/>)

En effet, il est clair qu'à partir de 2002 les établissements privés se démarquent très nettement des établissements publics en matière d'accueil de touristes. A partir de 2004 les capacités du secteur privé augmentent réellement pour arriver en 2010 à compter quatre fois et demi plus de lits que le secteur public Cette tendance va crescendo jusqu'en 2010.

En revanche, les hôtels urbains ont, quant à eux toujours dépassé les autres types de produits comme le démontre ce schéma :

Fig. 3 : Évolution de la capacité lits dans les établissements hôteliers
Par type de produit



(Source : Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat : <http://www.mta.gov.dz/>)

Ce qui est à souligner dans cette figure c'est le peu de touristes ayant investi le tourisme saharien. Malgré les capacités en termes de patrimoine dans la région sud du pays, très peu d'établissements s'y aventurent. Le schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT 2025) ne prévoit d'ailleurs aucune amélioration dans ce sens.

Tableau 6 : Réalisation en lits par pôle touristique (SDAT 2008 - 2015)

	Nombre de Lits	Pourcentage
Pôle Nord Est	14 343	17%
Pôle Nord Centre	50 144	58%
Pôle Nord Ouest	17 498	20%
Pôle Sud	4 572	5%
Total	86 557	100%

(Source : d'après BOUDJANI M, op cité, 2008, p 396)

Ainsi, le Tourisme Saharien reste le parent pauvre dans les aménagements touristiques prévus entre 2008 et 2015 avec seulement 5% des réalisations en lits. Un taux très bas compte tenu de la forte attraction qu'exerce en général le désert auprès des populations occidentales (questions de sécurité mises à part) et même auprès des algériens.

Cependant ce produit gagnerait à être original dans la mesure où on assiste à une certaine standardisation du *package*²²⁴.

3.3. Chaînes hôtelières et contrat de management

La suprématie des grands groupes hôteliers sur le marché est indéniable. Leurs réseaux sont principalement constitués de **chaînes d'hôtels intégrées**, un groupement d'hôtels sous une même marque²²⁵. Les chaînes intégrées s'intéressent principalement à des hôtels en bon état ou modernisés, répondant à des critères de sécurité très pointilleux²²⁶, se situant en ville et de plus de 50 chambres²²⁷. Les hôtels regroupés sous l'enseigne d'une chaîne intégrée offriront des

²²⁴ "Tourisme saharien et développement durable", Actes du Colloque international, Tozeur, 9-11 Novembre 2007

²²⁵ Watkins M. (2011), *S'affilier à une chaîne hôtelière : mode d'emploi*, Coach Omnium, pp 1.

²²⁶ Ibid, pp 2.

²²⁷ Ibid, pp 1.

prestations similaires et un même niveau d'équipements²²⁸ à une clientèle généralement d'affaire²²⁹.

Il existe aussi un autre type de réseau permettant aux hôteliers indépendants de se regrouper, c'est celui des **chaînes volontaires**²³⁰. L'adhésion à ce type de chaîne hôtelière permet aux hôtels indépendants de bénéficier d'une centrale de réservation et de cibler une large clientèle de loisir sans grande contraintes (contrairement aux chaînes intégrées) grâce à un simple contrat d'affiliation²³¹.

Le tableau suivant dévoile le classement des dix grands groupes hôteliers leaders sur le marché au 1^{er} Janvier 2012 :

Tableau 7 : Top 10 des groupes hôteliers au 1^{er} Janvier 2012

Rang		Groupes	Nat.	Hôtels		Variation	Chambres		Variation
2012	2011			2012	2011		2012	2011	
1	1	IHG	Uk	4 480	4 437	43	658 348	647 161	11 187
2	3	Hilton Worldwide	USA	3 843	3 689	154	633 238	605 938	27 300
3	4	Mariott International	USA	3 537	3 446	91	617 837	602 056	15 781
4	2	Wyndham Hotel Group	USA	7 205	7 207	-2	612 126	613 126	-1 000
5	6	Choice hotel international	USA	6 203	6 142	61	502 460	495 145	7 315
6	5	Accor	Fr	3 324	4 229	-905	424 367	506 606	-82 239
7	7	Starwood Hotels and Resorts	USA	1 077	1 041	36	315 346	308 700	6 646
8	8	Best Western	USA	4 078	4 015	63	311 598	307 155	4 443
9	9	Home Inns (+ Motel 168)	Ch	1 426	818	608	176 562	93 898	82 664
10	10	Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1 077	1 078	-1	165 802	165 061	741

(Source : Base de donnée MKG Hospitality – actualisé en Oct. 2012)²³²

Il apparait dans ce classement que le groupe anglais InterContinental Hotel Group (IHG) garde sa place de leader qu'il acquiert en 2004²³³ ; il est, avec le groupe Accor, les uniques

²²⁸ Frin D. (2011), *Ressources pour les enseignants et les formateurs en français du tourisme : Les chaînes hôtelières*, CCI de Paris. Disponible sur : www.francais.cci-paris-idf.fr.

²²⁹ Watkins M. (2011), pp 2.

²³⁰ Ibid.

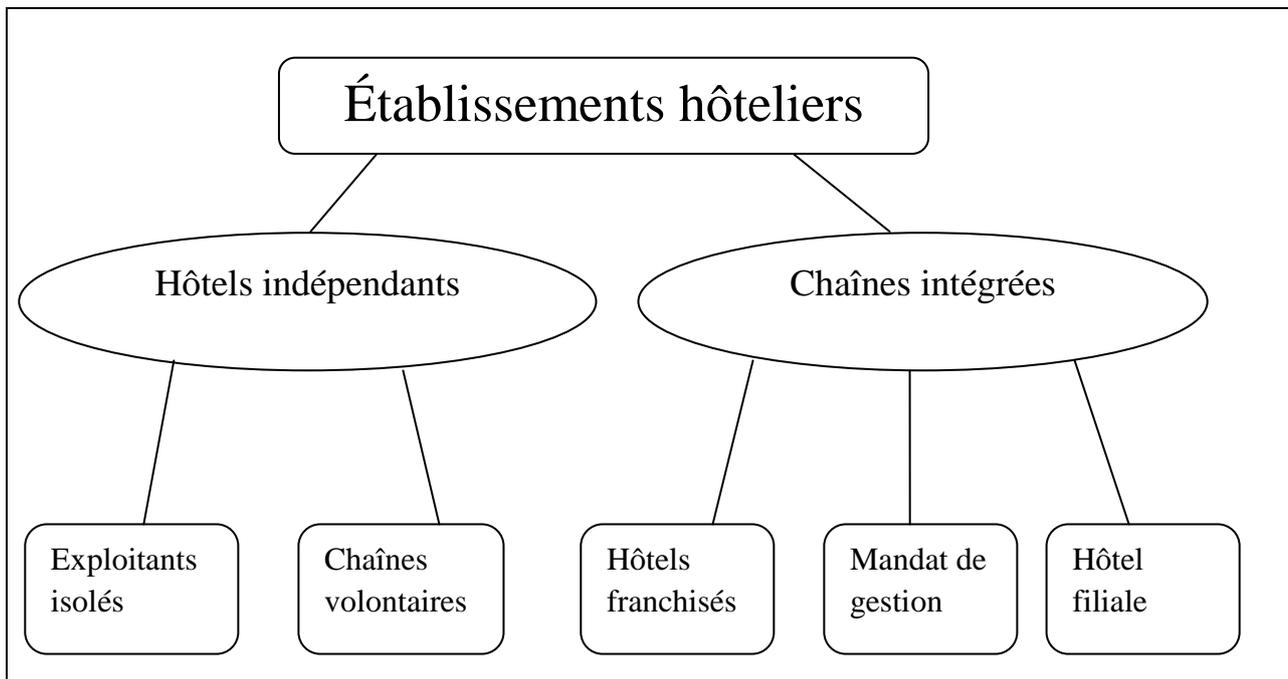
²³¹ Watkins M. (2011), pp 1 – 2.

²³² Garcia I., Darbin B. (2012), *Les groupes hôteliers en 2012* ; disponible sur <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/>

représentants européens dans ce classement. Le groupe Wyndham, après avoir longtemps emboité le pas à IHG, se retrouve en 2012 à la quatrième place, dépassé par Hilton Worldwide et Marriott International. La nouveauté dans ce top 10 est vraisemblablement l'entrée du groupe chinois Home Inns à la 9^e place grâce au rachat d'une autre chaîne chinoise « Motel 168 »²³⁴, Il devient de ce fait le premier et seul groupe asiatique du palmarès.

Les établissements hôteliers peuvent faire partie ou non d'une chaîne hôtelière, c'est ce qui apparait dans le schéma suivant :

Fig.4 : Les différents modes d'exploitation des hôtels homologués



(Source : Leproust B. et Hartbrot M., 2002)²³⁵

Il existe, comme nous le constatons sur ce schéma, trois modèles de gestion des établissements faisant partie des chaînes intégrées. Ces derniers peuvent être franchisés, sous mandat de gestion ou tout simplement être des filiales c'est-à-dire des établissements appartenant intégralement aux groupes hôteliers.

²³³ http://www.tourmag.com/InterContinental-Hotels-Group-leader-de-l-hotellerie-mondiale_a19442.html

²³⁴ <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/20120327trib000690501/le-chinois-home-inns-se-glisse-dans-le-top-10-des-plus-grands-groupes-hoteliers-mondiaux.html>

²³⁵ Leproust B. et Hartbrot M. (2002), *L'hébergement : un métier, un marché*, Éditions BPI, pp 23. Disponible sur <http://www.editions-bpi.fr>

3.3.1. La franchise :

La franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise « le franchiseur » et une ou plusieurs entreprises « les franchiseés ». Cette collaboration donne droit au franchiseé l'utilisation des signes de distinction du franchiseur (marque, charte graphique...), bénéficiaire de son expérience et de son savoir faire et d'exploiter ses produits/ services et technologies, ceci en contrepartie d'une redevance²³⁶.

Dans le cas de l'hôtellerie, la franchise est principalement utilisée dans les chaînes d'hôtels intégrées même si elle est de plus en plus utilisée dans les chaînes volontaires²³⁷.

L'objectif principal de la franchise est de permettre aux entreprises de se développer rapidement²³⁸ et de procurer des avantages concurrentiels aux deux partenaires²³⁹.

Les grands groupes hôteliers l'ont bien compris. Aux États-Unis par exemple, l'hébergement hôtelier est la cinquième industrie la plus franchisee²⁴⁰. Cette forme de collaboration a permis aux géants de l'hôtellerie de se développer considérablement dès les années 1960²⁴¹ et d'agrandir leurs réseaux.

L'avantage pour les hôtels indépendants qui décident de rejoindre des chaînes intégrées sous contrat de franchise réside dans la possibilité d'arborer le nom et l'enseigne d'un hôtel de renommée internationale, mais aussi de pouvoir bénéficier des logiciels d'exploitation, des systèmes de réservation, et des programmes de commercialisation ainsi que la facilitation du processus d'ouverture d'un hôtel²⁴² même si ces avantages peuvent coûter très cher, jusqu'à 15 fois plus que le coût d'affiliation à une chaîne volontaire par exemple²⁴³, le coût intègre une redevance pour la franchise évaluée en pourcentage du Chiffre d'Affaire et une redevance pour l'exploitation de la centrale de réservation auxquelles on ajoute les droits d'entrée en franchise²⁴⁴. Il faut savoir que les candidats à la franchise sont rarement des hôtels de gamme super

²³⁶ Hormel L. et Romagni P., *La franchise de service : une stratégie marketing pour le développement des réseaux*, Economica, 1992, pp 12 – 13.

²³⁷ Frin D. (2011), *op cité*.

²³⁸ Hormel L. et Romagni P. (1992), pp 13.

²³⁹ Qu Xiaoa, John W. O'Neillb, Huiyang Wang (2008), *International hotel development: A study of potential franchisees in China*, international journal of hospitality management, pp 326.

²⁴⁰ Ibid, pp 328.

²⁴¹ Ibid, pp 325.

²⁴² Ibid, pp 328.

²⁴³ Watkins M. (2011), pp 3.

²⁴⁴ Robinet J-C. et Adam C. (2003), pp 150.

économique²⁴⁵ et que les grands groupes favorisent les hôtels dont l'emplacement leur garantit une fréquentation régulière²⁴⁶.

3.3.2. Le Contrat de gestion :

Le contrat ou mandat de gestion, « *management contract* » en anglais, est un engagement par lequel le propriétaire (généralement investisseur) d'un hôtel désigne un opérateur (groupe hôtelier, entreprise de gestion d'hôtel), pour diriger son hôtel dans le but de maximiser le retour sur investissement²⁴⁷. Depuis leur apparition aux États Unis durant les années 1950²⁴⁸, les contrats de gestion ont permis aux grandes chaînes hôtelières d'accroître leurs réseaux tout en évitant les charges financières relatives à l'investissement²⁴⁹, les propriétaires quant à eux bénéficiant de l'expertise et de l'expérience de l'opérateur qui établira des méthodes et des procédures performantes ayant fait leurs preuves dans le passé, ceci en contrepartie d'honoraires majorés en grande partie aux profits²⁵⁰. Si les décisions que prennent les entreprises d'exploitation sont de l'ordre de l'opérationnel, les décisions stratégiques, elles, sont du ressort des propriétaires²⁵¹.

La durée des contrats varie selon la réputation des marques : une chaîne intégrée reconnue pourra négocier un contrat à long terme pendant qu'une autre, de moindre envergure, n'obtiendra qu'un contrat de moyen voire court terme²⁵². Mais la notoriété n'est pas le seul critère qui délimite la durée du contrat, la stratégie à long, moyen ou court terme, que choisissent les propriétaires en termes de capitaux investis y est aussi pour quelque chose²⁵³.

Dans l'univers de l'hôtellerie il n'existe pas un modèle homogène de gestion ou de développement, voire de type d'hôtel standard. Cette hétérogénéité donne naissance à un

²⁴⁵ Watkins M. (2011), pp 1.

²⁴⁶ Elies Furio Blasco (2008), pp 44.

²⁴⁷ Bader E. and Lababedi A. (2007), *Hotel Management Contracts in Europe*, HVS, pp 2.

²⁴⁸ Colin Johnson (2002), *Locational strategies of international hotel corporations in eastern central Europe*, Thesis presented to obtain the doctoral degree in Economic and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland), pp 64

²⁴⁹ Robinet J-C. et Adam C. (2003), pp 151.

²⁵⁰ Bader E. and Lababedi A. (2007), pp 2.

²⁵¹ Robinet J-C. et Adam C. (2003), pp 151.

²⁵² Colin Johnson (2002), pp 64.

²⁵³ Raleigh L.E. and Roginsky R.J. (2006), *Hotel Investments Issues & Perspectives*, Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc, Fourth Edition, Chapter 6: *Negotiating the Hotel Management Contract*, Crandell C., Dickinson K. and Kanter F.I., pp 87.

paysage spécifique à cette branche du tourisme, en particulier en Algérie où les politiques d'ouverture ont été tardivement entreprises.

3.4. Les métiers de l'hôtellerie :

Dans l'univers particulier de l'hôtellerie, il existe des métiers très spécifiques, des métiers qui constituent le cœur de cette branche touristique bien particulière tant par son management que par son développement ou encore les services qu'elle propose.

Ces métiers typiques de l'hôtellerie sont nombreux et exigent une motivation et une qualité de travail assez singulières, en particulier lorsqu'il s'agit d'établissements de luxe²⁵⁴.

3.4.1. Les métiers de l'Accueil :

- **Standardiste** : Ce métier consiste à aiguiller les appels reçus vers les chambres ou les services demandés. Il est indispensable dans les hôtels de grande envergure²⁵⁵.
- **Employé de Réservation** : Il vend les chambres et communique les tarifs ainsi que les disponibilités aux potentiels clients par téléphone ou par fax. L'employé de réservation doit faire très attention aux informations que lui communique le client car une erreur de réservation serait fâcheuse pour l'image de l'hôtel. En plus de maîtriser des langues étrangères, l'employé de réservation doit être doté d'un bon sens de la vente.
- **Réceptionniste** : C'est l'interlocuteur numéro 1 du client. Il l'accueille, s'assure du bon déroulement de son séjour, le renseigne et l'assiste et s'occupe des formalités de son départ (préparation de la facture) ; il doit aussi assurer le standard et veiller sur les fonds qui sont sous sa responsabilité. Le réceptionniste ainsi que le *night auditor* (réceptionniste de nuit) doit être parfaitement au courant des mouvements

²⁵⁴ Vaisman C., *L'enjeu de la dimension humaine en hôtellerie de luxe*, Mémoire de première année de master tourisme - hôtellerie – alimentation, Le CÉTIA de l'Université de Toulouse II – Le Mirail, 2012, pp 14.

²⁵⁵ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration*, l'Étudiant, 2006, pp 29.

dans l'hôtel afin de tenir le planning de réservation et d'indiquer au personnel d'étage les chambres à préparer. Dans les petits établissements, le réceptionniste s'occupe aussi du standard. Le métier de réceptionniste requiert rapidité et efficacité ainsi qu'un excellent sens de l'accueil et la maîtrise de langues étrangères. L'évolution logique de la carrière d'un réceptionniste est d'occuper le poste de chef de réception.

- **Chef de Réception** : En plus de gérer son équipe de réceptionnistes/ night auditors et de son rôle de formateur, le Chef de Réception doit s'assurer du bon déroulement du séjour des clients, il prend en charge les demandes des clients et veille au moindre petit détail. Il met en place les plannings de réservation selon la disponibilité des chambres ainsi que le planning de son équipe et se renseigne sur la manière dont les chambres sont vendues afin d'optimiser le chiffre d'affaire. C'est aussi lui qui gère les relations avec les agences de voyage et les centrales de réservation. Une grande disponibilité est requise dans ce type de poste ainsi qu'une bonne maîtrise de soi, un parfait sens de l'accueil et la maîtrise d'au moins une langue étrangère. À terme, un chef de réception pourrait occuper le poste de gérant d'un établissement de chaîne ou devenir directeur d'hébergement²⁵⁶.
- **Concierge** : Souvent appelé « l'homme aux clés d'or »²⁵⁷, le concierge n'a qu'une seule préoccupation : satisfaire toutes les demandes du client, même les plus insolites. Le concierge est cette personne vers laquelle le client se dirige lorsqu'il veut réserver pour un spectacle qui affiche complet ou encore lorsqu'il doit absolument prendre ses médicaments qu'il a oubliés chez lui, à quelques milliers de kilomètres²⁵⁸. Ce métier requiert un grand sens de la débrouillardise et une certaine distinction²⁵⁹ il doit maîtriser une langue étrangère au minimum et doit avoir une large culture générale. Après quelques années d'expérience, le concierge peut postuler pour le poste de Chef concierge.

²⁵⁶ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

²⁵⁷ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 33.

²⁵⁸ Ibid, pp 34

²⁵⁹ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

Le Concierge a sous son autorité :

- **Portier** : On le retrouve dans les hôtels de luxe, il ouvre les portières du véhicule lorsqu'il se gare devant l'hôtel mais aussi la porte de l'hôtel aux clients, le portier est aussi dans certains hôtels **Voiturier**, c'est-à-dire celui qui gare les voitures des clients dans le parking.
- **Bagagiste** : Il s'occupe des bagages des clients, les transporte de la voiture à la chambre qu'il fait visiter au client.
- **Groom** : Sa tâche consiste à faire parvenir au client les messages les fax et les colis que celui-ci reçoit lors de son séjour à l'hôtel. Il s'attèle aussi à faire les courses du client à l'intérieur de l'hôtel, on l'appelle aussi « chasseur interne²⁶⁰ ».
- **Chasseur** : Lorsqu'un client a une course à faire à l'extérieur de l'hôtel, c'est le chasseur qui « s'y colle », cela peut aller de l'expédition d'un courrier à des démarches bancaires en passant par la réservation de places d'avion, de théâtre, etc.

Pour ces quatre métiers, il est nécessaire de pratiquer au moins une langue étrangère, efficacité et discrétion sont aussi des qualités essentielles.

3.4.2. Les métiers des Étages :

- **Femme / Valet de Chambre** : Honnêtes et discrètes, les femmes (Valets pour les hommes) de chambre doivent nettoyer les chambres lorsque le client n'est pas là selon un planning prédéfini. Faire les lits, changer les draps, passer l'aspirateur, nettoyer la salle de bain, c'est leurs lot quotidien, c'est dire la nécessité d'avoir une bonne condition physique pour occuper ce poste.
- **Lingère** : Elle s'occupe du linge de l'hôtel, elle est responsable du nettoyage des draps, des serviettes de bain, des nappes et serviettes de restaurants et parfois même des uniformes. Son métier consiste à tenir la comptabilité du linge qu'elle reçoit, de le dispatcher vers la buanderie ou vers une entreprise privée de nettoyage et enfin de le remettre au personnel concerné après avoir contrôlé son nettoyage et effectué

²⁶⁰ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 38.

les retouches de couture si nécessaire. Elle est aussi chargée de laver et de repasser les vêtements que lui confient les clients.

- **Gouvernante** : Elle chapeaute des lingères et des femmes de chambres auxquelles elle prépare les plannings de nettoyage quotidiens. Meticuleuse et exigeante sur la propreté, elle veille à ce que les chambres ainsi que les lieux publics soient parfaitement nettoyés, que les mini bars soient remplis, que le linge soit impeccable et rangé, et que les installations électriques et sanitaires fonctionnent correctement²⁶¹, en résumé que tout soit parfait pour accueillir le client. Elle est parfois aussi chargée de l'achat du linge et des relations avec les entreprises externes de nettoyage²⁶², c'est donc une gestionnaire confirmée. La gouvernante doit être dotée d'un sens aigu de l'observation et de la rigueur, elle doit être aussi très diplomate car elle fait travailler plusieurs personnes sous sa direction.
- **Gouvernante Générale** : Elle a sous sa responsabilité toute l'équipe des étages, gouvernantes, femmes de chambre et lingères et elle est consultée lors des recrutements et assure la formation de ces dernières, c'est donc une vraie gestionnaire de la ressource humaine. Elle tient le budget des achats du linge, des uniformes, des produits d'accueil et d'entretiens pour les chambres et les lieux publics. Elle tient aussi le cahier des charges avec les sous-traitants de nettoyage. Rigueur et souci du détail sont des qualités souhaitées dans ce métier.

3.4.3. Les métiers de la Salle :

- **Commis de Salle** : Il prépare, dresse, redresse, débarrasse les tables du Restaurant et effectue de continus allers et retours de la Cuisine vers la Salle afin d'amener les plats au Chef de Rang. Mais il ne peut que très rarement participer au service. À la fin de son service en Salle, il s'attèle au séchage des couverts et des verres ou au nettoyage du sol. Discipline, motivation et forme physique sont essentielles dans ce métier qui est en réalité un tremplin vers d'autres métiers de la Salle.

²⁶¹ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

²⁶² Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 46.

- **Chef de Rang** : Comme son nom l'indique, le Chef de Rang s'occupe d'un rang, donc d'un groupe de tables qu'il doit servir. Il se charge de la présentation des plats aux clients, du découpage et du flambage (selon le plat commandé), il doit être doté d'une certaine allure et maîtriser les codes de la relation avec le client²⁶³. Il doit connaître par cœur la carte du jour afin de pouvoir la détailler au client, de ce fait la maîtrise d'une langue étrangère est nécessaire. Il prépare et amène l'addition aux clients et encaisse. Le Chef de Rang travaille en collaboration avec le Commis de Salle, ce qui suppose et même exige une bonne entente entre les deux, entente indispensable au bon déroulement du service²⁶⁴. Après quelques années d'expérience il peut postuler pour le métier de Maître d'Hôtel.
- **Maître d'Hôtel** : C'est un peu le maître d'orchestre de la salle²⁶⁵, il a sous sa responsabilité les Commis de Salle, Les Chefs de Rangs et les Sommeliers et il est souvent associé aux recrutements des membres de son équipe. Le Maître d'Hôtel accueille les clients, les installe et note leurs commandes en prenant la peine de leur détailler chaque plat et parfois même de les conseiller, puis il laisse le champ libre au Sommelier et au Chef de Rang ; il passe ensuite de table en table pour s'assurer que les clients sont satisfaits tout en ayant en permanence un œil sur son équipe afin de détecter les erreurs à corriger. Le maître d'hôtel doit être un bon manager, connaître de manière approfondie les techniques de service et être doté d'un sens aigu du service client.

3.4.4. **Les métiers de la Cuisine** :

- **Plongeur** : En cuisine, le Plongeur nettoie la vaisselle et les couverts utilisés dans les services ainsi que les ustensiles et le matériel utilisé en cuisine. Son évolution de carrière dépend de sa volonté et de sa discipline, en effet il peut exercer à terme les métiers de Chef Plongeur, de Commis de Cuisine ou encore dans certains cas de Cuisinier²⁶⁶.

²⁶³ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

²⁶⁴ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 78.

²⁶⁵ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

²⁶⁶ Ibid.

- **Commis de Cuisine** : Il épluche les fruits et légumes, lave les salades, prépare les garnitures, les sauces et les entrées (garde manger), réceptionne et range les provisions. Il peut évoluer : devenir Cuisinier ou encore pour les plus ambitieux : Chef Cuisinier. Ceci n'est pas impossible mais demande beaucoup de patience car on ne peut évoluer dans les cuisines qu'au bout de plusieurs années d'expérience²⁶⁷. Le secret de ce métier, en plus de la patience, est vraisemblablement le sens de l'observation²⁶⁸ et une discipline parfaite.
- **Chef de Partie** : C'est un Cuisinier spécialisé, il travaille en collaboration avec des Commis de Cuisine et assure la spécialité de sa partie en approvisionnement et en préparation²⁶⁹. Il peut être :
 - ✓ **Saucier** : Il s'occupe des sauces accompagnant les plats, il doit donc connaître parfaitement les plats qu'il doit accompagner. Le saucier est le plus à même d'évoluer vers le poste de second étant donné la délicatesse de sa partie ;
 - ✓ **Rôtisseur** : Il s'emploie à rôtir ou à griller la viande blanche ou rouge et le poisson qu'il doit connaître parfaitement ;
 - ✓ **Poissonnier** : Il se charge exclusivement de la préparation et de la cuisson des poissons, mollusques et crustacés ;
 - ✓ **Entremétier** : Il prépare la cuisson des légumes, du riz, des purées, des soupes et veloutés et des soufflés, entre autres qu'il s'applique à bien présenter.
 - ✓ **Garde-manger** : en plus de la préparation des plats froids ou entrées : hors d'œuvres, salades, homard, etc., il se charge d'assurer aux autres parties des aliments prêts à l'emploi telle que les portions de viande en tout genre ;
 - ✓ **Pâtissier** : il confectionne, avec une créativité et un goût particuliers, les desserts (pâtisseries et glaces) pour les services du midi et du soir et se charge des viennoiseries du matin.
- **Second de Cuisine** : Il est sans aucun doute le bras droit du Chef Cuisinier. Cuisinier accompli, il exécute les plats du Chef, l'assiste dans la préparation des menus et dans le choix des fournisseurs et contribue à la composition et à l'amélioration des nouveaux plats²⁷⁰. Il est aussi amené à remplacer le Chef

²⁶⁷ Ibid.

²⁶⁸ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 72.

²⁶⁹ <http://m.lhotellerie-restauration.fr>

²⁷⁰ Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 68.

cuisinier lorsque celui-ci s'absente et gère toute la brigade en cuisine. Le Second ne peut exercer ce métier s'il n'avait « tourné » dans toutes les parties de la cuisine. En effet pour remplir cette tâche il faut avoir une connaissance parfaite de tout ce qui se passe en cuisine cumulée durant plusieurs années de travail et de perfectionnement. Rigueur, patience, sens de l'initiative et qualités de manager sont nécessaires pour occuper ce poste ainsi qu'une bonne condition physique.

- **Chef de Cuisine** : C'est le poste de la consécration, être Chef Cuisinier c'est être le seul maître à bord, l'unique personne dans une cuisine ayant les prédispositions à prendre les décisions stratégiques quant à la préparation des menus, des plats et à la gestion de tous les employés en cuisine. Pour exercer ce métier, en plus d'être un excellent cuisinier, il faut avoir une ambition inaltérable, une très bonne condition physique et surtout des nerfs d'acier²⁷¹.

3.4.5. **Les métiers de la Direction** :

- **Directeur de l'Hébergement** : Amené à seconder le Directeur de l'Hôtel, le Directeur de l'Hébergement est le pivot de l'activité d'un hôtel. À la tête des équipes de la réception et de l'étage, son unique souci est le service bien fait et la fidélisation du client²⁷². Il est aussi responsable de la rentabilité de l'hôtel et se préoccupe particulièrement des taux d'occupation des chambres afin d'ajuster les prix selon la demande²⁷³. Il est tenu d'entretenir des relations continues avec les agences de voyages et les centrales de réservation afin d'assurer la notoriété de son établissement. Pour tout cela un caractère de manager est fortement apprécié pour occuper ce poste, être un bon commercial et avoir le sens de la communication et du relationnel.
- **Directeur de la Restauration** : Appelé également dans certains hôtels « F&B manager », il supervise toute l'équipe en salle et en cuisine. Il doit gérer les Restaurants, les Bars, les Room services et dans certains cas le Service des

²⁷¹http://www.lexpress.fr/styles/saveurs/restaurant/la-verite-sur-le-suicide-du-chef-bernard-loiseau_1212381.html

²⁷² Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., 2006, pp 51.

²⁷³ Ibid, pp 52.

Banquets et améliorer continuellement leurs rentabilités. Il est aussi chargé de la fixation des prix sur les cartes, du choix du menu avec le chef cuisinier et de la gestion de certains achats. Il est considéré, avec le Directeur d'Hébergement, comme l'un des piliers de l'hôtellerie, et est désigné par le Directeur de l'Hôtel. Garant de la réputation de l'hôtel et de la qualité de service, il doit être présentable et doit maîtriser des langues étrangères, avoir un bon sens du relationnel avec ses collaborateurs et surtout avec les clients.

Conclusion du Chapitre 3 :

Le tourisme et plus particulièrement la branche de l'hôtellerie et restauration, tout comme la plupart des organisations du secteur tertiaire, est un domaine où la gestion de la ressource humaine est déterminante quant au bon fonctionnement de l'organisation.

Les métiers que nous venons de répertorier déterminent la réputation d'un hôtel. En effet, c'est de ces personnes là que dépendent la rentabilité et le succès d'un établissement hôtelier. Leurs qualités professionnelles mais aussi leurs comportements ainsi que leur implication impactent directement sur la qualité du service²⁷⁴ et donc sur la séduction et la fidélisation du client.

Une Réceptionniste par exemple ou un Commis de Salle épanoui dans son emploi et dans son établissement accueillera et servira au mieux le client. Le bonheur du client et son attachement à l'établissement dépendraient donc directement du bien-être et de l'implication organisationnelle de l'employé de l'hôtel²⁷⁵.

C'est ce que nous avons tenté de vérifier à travers l'enquête de terrain dont nous présentons le déroulement et les développements aux chapitres 4 et 5 et qui a concerné cette population des corps de métiers spécifiques à l'hôtellerie.

²⁷⁴ Alice D. et Thévenet M. (1994), *Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services*, Revue française de gestion, n° 98, pp 123.

²⁷⁵ Neveu J.P. (2006), *Quand le cœur n'y est plus : de l'épuisement professionnel à l'agressivité envers le client*, lors du 17e congrès de l'AGRH à Reims, « Le travail au cœur de la GRH », pp 12.

Chapitre 4 : L'enquête de terrain par questionnaire : démarche méthodologique et traitement des données

Il ne peut y avoir d'étude empirique pertinente en regard des résultats qu'elle apporte sans le respect d'une démarche méthodologique rigoureusement conduite. C'est au sein de ce chapitre que nous nous y attellerons, tout comme seront présentés les outils de collecte de nos informations, le modèle théorique dont nous avons déjà présentés les soubassements et où continue de s'inscrire et de s'appuyer notre étude. Cette procédure exige en conséquence que soient explicitées nos hypothèses de travail et bien évidemment le champ spatial de notre enquête.

4.1. Problématique et hypothèses de recherche

4.1.1. Problématique :

Ainsi que nous l'avons établi au sein de la seconde partie de notre présente recherche, le personnel hôtelier dont nous avons ébauché les profils apparaît comme étant une population active œuvrant dans des conditions particulières de travail. Celles-ci font qu'ils sont plus exposés à montrer des signes de désengagement, des comportements de retrait d'ailleurs très sensibles dans le secteur de l'hôtellerie^{276,277}.

La littérature spécialisée, les enquêtes empiriques menées dans le milieu professionnel, ont largement démontré l'impact du concept d'Implication Organisationnelle sur les comportements de retrait, la performance, le bien être et la citoyenneté organisationnelle des individus, concept que nous avons analysé et défini en première partie de ce travail comme étant cette attache liant l'individu à son organisation d'une manière ou d'une autre. La nature de ce lien contribue alors au repérage de certains comportements organisationnels tels que les comportements de retrait (l'absentéisme, l'intention de départ, les départs volontaires), la performance, la citoyenneté organisationnelle et le bien être (le stress, les conflits de travail ou le burnout).

En effet, de par le caractère multidimensionnel de l'implication organisationnelle, chaque dimension possède un antécédent différent sur les comportements cités précédemment.

²⁷⁶ Pizam A., Thornburg S.W. (2000), n° 19, pp 211.

²⁷⁷ Ballue C. et al (2012), INRS, pp 4.

Concernant les comportements de retrait , la plupart des résultats de recherches menées jusqu' alors ont démontré que c'était l'Implication Organisationnelle Affective qui présentait le plus d'impact (corrélation négative) sur l'intention de départ, le départ volontaire, de même que l'absentéisme ou le retardatisme. Dans certaines études, la performance est quant à elle liée négativement à l'implication continue en particulier celle relative au manque d'alternatives. La citoyenneté organisationnelle n'étant aucunement sensible à l'implication continue, est positivement corrélée à l'implication affective et normative.

Enfin, les résultats de recherches antérieures montrent que stress et conflit travail – famille sont corrélés positivement à l'implication affective et négativement à l'implication continue.

Il nous est apparu d'autant plus pertinent d'analyser ce concept en milieu hôtelier dans la mesure où la dimension humaine dans ce champ opérationnel reste le facteur clé de la démarche qualité de toute organisation versée dans le service touristique. La problématique est d'autant plus congrue en Algérie que l'accueil -miroir de l'Implication- semble être ce talon d'Achille du service hôtelier.

4.1.2. Modèle théorique et hypothèses de recherche :

La théorie développée par Allen et Meyer²⁷⁸, que nous avons développée au premier chapitre, est le modèle sur lequel s'appuie toute notre étude empirique. Ces deux auteurs ont en effet démontré dans leurs recherches qu'il existait, pour l'individu, trois positionnements possibles d'attachement à son entreprise : une implication organisationnelle affective, normative ou continue (calculée).

Ils ont donc défini en 1990 une échelle à vingt quatre items permettant de mesurer les trois dimensions de l'Implication Organisationnelle, affective, continue et normative. L'échelle appelée OCQ (*Organisational Commitment Questionnaire*) fut révisée en 1993 avec le concours de Smith pour ne plus contenir que dix huit items, avec une nouvelle distinction entre deux dimensions de l'implication continue, l'une relative aux sacrifices (ou investissements) perçus par l'individu et l'autre relative au manque d'alternatives.

²⁷⁸Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, n° 63

En nous appuyant sur le modèle d'Allen et Meyer, notre problématique est articulée autour des hypothèses suivantes :

- ✓ **H1** : L'implication organisationnelle du personnel hôtelier est Affective.
- ✓ **H2** : L'implication organisationnelle du personnel hôtelier est Continue.
- ✓ **H3** : L'implication organisationnelle du personnel hôtelier est Normative.

4.2. Méthodologie de la recherche et instruments de collecte des données :

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons conduit une recherche quantitative sur la base d'un échantillon d'employés de l'hôtellerie en poste dans des hôtels à Oran de catégorie classée trois ou cinq étoiles. L'outil utilisé à cette fin a consisté en un questionnaire répertoriant 52 questions dont 4 rédigées sous la forme de questions ouvertes. Une lettre introductive assurant le sondé du sceau de l'anonymat de ses réponses ainsi que le caractère purement académique de la recherche menée a précédé le questionnaire distribué. Celui-ci a été structuré en 2 volets :

4.2.1. 1^{ère} partie du questionnaire :

Compte tenu du fait que notre population d'enquête concerne une catégorie de population active jamais sondée en Algérie (du moins par un analyste externe), notre questionnaire s'est donné pour objectif principal dans ce volet de collecter un maximum de données pouvant permettre la définition d'un profil type du travailleur en poste dans l'hôtellerie.

Pour ce faire, nous avons consacré dix huit (18) questions au profil socio - démographique du sondé : âge, sexe, situation matrimoniale, niveau d'instruction, diplômes, intitulé du poste actuel, salaire actuel, formations internes et externes, expérience et ancienneté. Dans cette même partie, nous avons choisi d'introduire quelques référents sommaires des antécédents de l'Implication Organisationnelle tels que la communication, le climat social et l'autonomie du sondé dans son travail, mais aussi quelques référents de ses conséquences tels que la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction, la performance et le bien être. Ceci dans le but de vérifier si ces référents peuvent ou non constituer des éléments de réponses à notre questionnement.

Les quatorze (14) items relatifs à ces référents sont présentés sous forme d'échelle de Likert étalés sur 5 niveaux de réponses.

4.2.2. 2^e partie du questionnaire :

C'est l'échelle de mesure de l'Implication Organisationnelle à 18 items de type Likert contenant cinq choix de réponse qui a été privilégiée :

- ✓ Pas d'accord du tout
- ✓ Pas d'accord
- ✓ Ni d'accord ni pas d'accord
- ✓ Légèrement d'accord
- ✓ D'accord

L'échelle originale étant transcrite en anglais, il nous a paru nécessaire d'en rechercher des traductions en français qui soient le plus fidèles aux expressions construites par les auteurs auxquels nous nous sommes référés. À cette fin, notre choix, dans la littérature spécialisée, s'est arrêté sur 2 auteurs dont nous estimons les traductions correspondre à l'esprit des questions originales. Il s'agit de celle opérée par VANDERBERGHE en (2002)²⁷⁹, et de celle rapportée dans les travaux de VAHE-HENNEQUIN (2003)²⁸⁰ déjà utilisée par NEVEU en 1996 dans son ouvrage « *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire* »

Le choix final des items en français a été guidé par le souci de coller le plus fidèlement possible au contenu des items originaux, en intégrant aussi l'OCQ à 24 items. Nous avons aussi intégré un duo de questions sans rapport direct avec l'OCQ, mais que nous estimons être des moyens de recoupements des informations liées à l'appréciation de l'individu quant à son salaire (question n° 42) et de sa performance (question n° 49).

²⁷⁹Valéau P., *Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations*, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1. Chapitre 1.

²⁸⁰Vahe-Hennequin C. (2003), "Implication organisationnelle et structures en réseaux", les Cahiers du CERGOR, pp 13-14

4.2.2.1. Les items de mesure de l'Implication Affective

Question n°31 : Je finirai avec grand plaisir tout le reste de ma carrière dans cet Hôtel,

Question n°32 : Je ne sens pas vraiment que j'appartiens à cet Hôtel (R²⁸¹),

Question n°33 : Cet Hôtel compte beaucoup (est très important) pour moi,

Question n°34 : Je suis fier(e) de faire partie de cet Hôtel,

Question n°35 : Je ne me sens pas sentimentalement attaché(e) à cet Hôtel (R),

Question n°36 : J'ai le réel sentiment d'être un "membre de la famille" dans cet Hôtel,

Question n°37 : Je ressens vraiment les problèmes de cet Hôtel comme si c'était les miens.

4.2.2.2. Les items de mesure de l'Implication Continue

Question n°38 : Je reste dans cet Hôtel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs,

Question n°39 : Je peux penser quitter cet Hôtel car il y a beaucoup d'autres possibilités de travail ailleurs (R),

Question n°40 : Je n'ai pas d'autres choix actuellement que de rester et continuer à travailler dans cet Hôtel,

Question n°41 : Beaucoup de choses dans ma vie seraient perturbées (dérangées) si je décidais de quitter cet Hôtel maintenant,

Question n°43 : Si je n'avais pas autant donné pour cet Hôtel, j'aurais pu penser à le quitter,

Question n°44 : Je ne voudrais pas quitter cet Hôtel parce que je risquerais de trop perdre.

²⁸¹Item renversé.

4.2.2.3. Les items de mesure de l'Implication Normative

Question n°45 : Je ne ressens aucune obligation morale à rester dans cet Hôtel (R),

Question n°46 : Si on m'offrait du travail ailleurs, je ne trouverais pas correct (pas bien) de quitter cet Hôtel maintenant,

Question n°47 : Je me sentirais coupable de quitter cet Hôtel maintenant,

Question n°48 : Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant cet Hôtel,

Question n°50 : Cet Hôtel ne mérite pas ma fidélité (ma loyauté) (R),

Question n°51 : Cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup.

Le traitement des données par SPSS nous a permis d'arriver à une exploitation assez rigoureuse des informations que nous avons collectées. La chaîne d'opérations menée du recueil au traitement a tenté d'obéir à une méthodologie et des règles précises spécifiques à SPSS. C'est ainsi que nous avons veillé à supprimer les incohérences voire les erreurs afin que nos conclusions soient le plus proche de la vraisemblance.

Le traitement s'est aussi attelé à opérer des tris à plat, tris croisés, tests de fiabilité de l'échelle de mesure de l'Implication Organisationnelle, des tests permettant de vérifier les trois hypothèses de recherche et des tests de variance entre les variables dépendantes et les variables indépendantes de notre étude.

4.3. Périmètre du champ d'enquête :

4.3.1. L'hôtellerie classée : Hôtels de notre champ d'enquête

Les hôtels que nous avons approchés pour la réalisation de notre enquête ont été sélectionnés principalement parce qu'ils représentent dans notre périmètre d'enquête les fleurons de l'hôtellerie classée nationale et que pour certains d'entre eux ils relèvent même de chaînes internationales de renom. A ce titre il nous a paru significatif d'en sonder le personnel qui y travaille.

L'aspect pratique d'accès à ces structures (situés exclusivement à Oran) a aussi motivé notre choix même s'il s'est souvent heurté à l'impitoyable « culture du secret » que nos managers opposent aux analystes externes à l'entreprise que même la proposition de nos résultats finaux d'enquête n'a pas réussi à lever.

Les hôtels ayant accepté de nous ouvrir leurs portes et dont nous présenterons la fiche signalétique plus en avant dans ce travail sont les suivants :

- LE MÉRIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER Oran,
- ÉDEN AIRPORT Oran,
- IBIS Oran

Il nous paraît utile de devoir rapporter les conditions du déroulement de notre enquête pour chacune des structures visitées dans la mesure où elles nous ont contraints de revoir à la baisse nos ambitions initiales de recherche.

Nous avons en effet au départ inscrit dans notre feuille de route les 3 structures hôtelières ci-dessus citées auxquelles nous avons souhaité rajouter celle du SHERATON HÔTEL & TOWERS et celle du ROYAL HÔTEL. Ces 2 établissements se sont malheureusement rétractés après avoir pris connaissance du contenu du questionnaire type qui leur avait été alors communiqué.

Au sein du premier Hôtel le Responsable des Ressources Humaines a souhaité amputer l'intégralité de la seconde partie de notre questionnaire (18 questions ayant trait à l'Implication Organisationnelle) arguant qu'elle relevait du domaine strictement confidentiel alors qu'elle constituait le cœur même de notre recherche. Malgré moult négociations nous n'avons pas réussi à convaincre du caractère purement académique de nos intentions et du fait que nos résultats pouvaient apporter un éclairage à la gestion de ses ressources humaines.

Le DRH du ROYAL HÔTEL a choisi quant à lui de nous signifier une fin de non recevoir en ne nous fournissant aucune explications par rapport au contenu du questionnaire qu'il avait étudié et décidé de ne pas soumettre à ses employés.

Malgré ces défections notre champ d'enquête n'en reste pas moins, à notre sens, pertinent puisqu'il n'a aucune ambition de représentativité globale des employés du secteur de l'hôtellerie mais bien plus celui de rapporter le sens du concept de l'Implication Organisationnelle dans chacune de ces structures spécifiquement étudiées et qui au final ont été LE MÉRIDIEN

HOTEL & CONVENTION CENTER, l'ÉDEN AIRPORT et IBIS Oran. La représentativité n'ayant en fait aucun sens dans un contexte de structures disparates de par la taille, la catégorie, ou la dépendance à un mode de gestion imposé par une chaîne.

Tous les employés auxquels ont été soumis nos questionnaires occupent un poste « cœur de branche » c'est-à-dire un poste spécifique dans l'hôtellerie prédisposant au contact direct ou relativement indirect avec la clientèle. De ce fait, les personnels administratifs, techniques et de sécurité ont ainsi été délibérément écartés de notre champ d'observation.

Nous empruntons en fait notre définition des métiers « cœurs de branches » à la définition qu'en a faite le groupe de travail CEREQ²⁸² qui considère que « Toutes les professions ont en fait des métiers « cœurs de branches » qui contribuent à la réalisation de l'activité principale dont relève la branche et des métiers supports (de type secrétariat-administration-gestion-informatique) qui ne relèvent pas directement de l'activité principale de la branche » Tout comme aussi « il n'existe pas de métiers touristiques par « essence » mais des métiers touristiques par construction et/ou par destination (...) (soit les métiers de la restauration, transports, loisirs). La définition internationale du tourisme impose en effet de procéder à cette distinction. »

Nous nous intéresserons en conséquence aux métiers dits touristiques par construction « dont l'activité principale relève du tourisme : les métiers liés à l'organisation de voyages et à la réception des touristes, les métiers de l'hôtellerie. On parle de métiers touristiques par construction dans la mesure où leur périmètre est précisément délimité par la définition internationale du tourisme : l'organisation de séjours et de voyages, quel qu'en soit le motif, ainsi que l'hébergement dès lors qu'est considéré comme touriste tout visiteur qui passe au moins la nuit. »

²⁸²CEREQ, in Les métiers du tourisme, Approche nationale, 2005, page 24

4.3.1.1. LE MERIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER Oran :

Tableau 8 : présentation du LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER

Nom de l'hôtel	Catégorie	Statut Juridique	Nationalité	Propriétaire	Groupe	Modèle d'affaire	Date d'ouverture	Type de clientèle	Chambres	Effectif Total (2013)
LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER	5 étoiles	EURL	Algérienne	SONATRACH Eurl GCCO	STARWOOD	Contrat de gestion	Juin 2012	Clientèle d'Affaire	296	383

Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies au Département RH de l'hôtel LE MERIDIEN

Avec SHERATON CLUB DES PINS à Alger et SHERATON HOTEL & TOWERS à Oran, LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER est le troisième hôtel du groupe STARWOOD en Algérie.

L'enseigne «LE MERIDIEN » est la 3^e de ce type au Maghreb. Cet établissement est doté du plus grand centre de conférences d'Afrique avec une capacité de 5000 places dont un auditorium d'une capacité de 3000 places décoré de l'extérieur par la plus grande fresque murale du monde²⁸³.

L'hôtel est doté de 296 chambres dont 42 suites, deux restaurants, piscine, salle de sport et SPA.

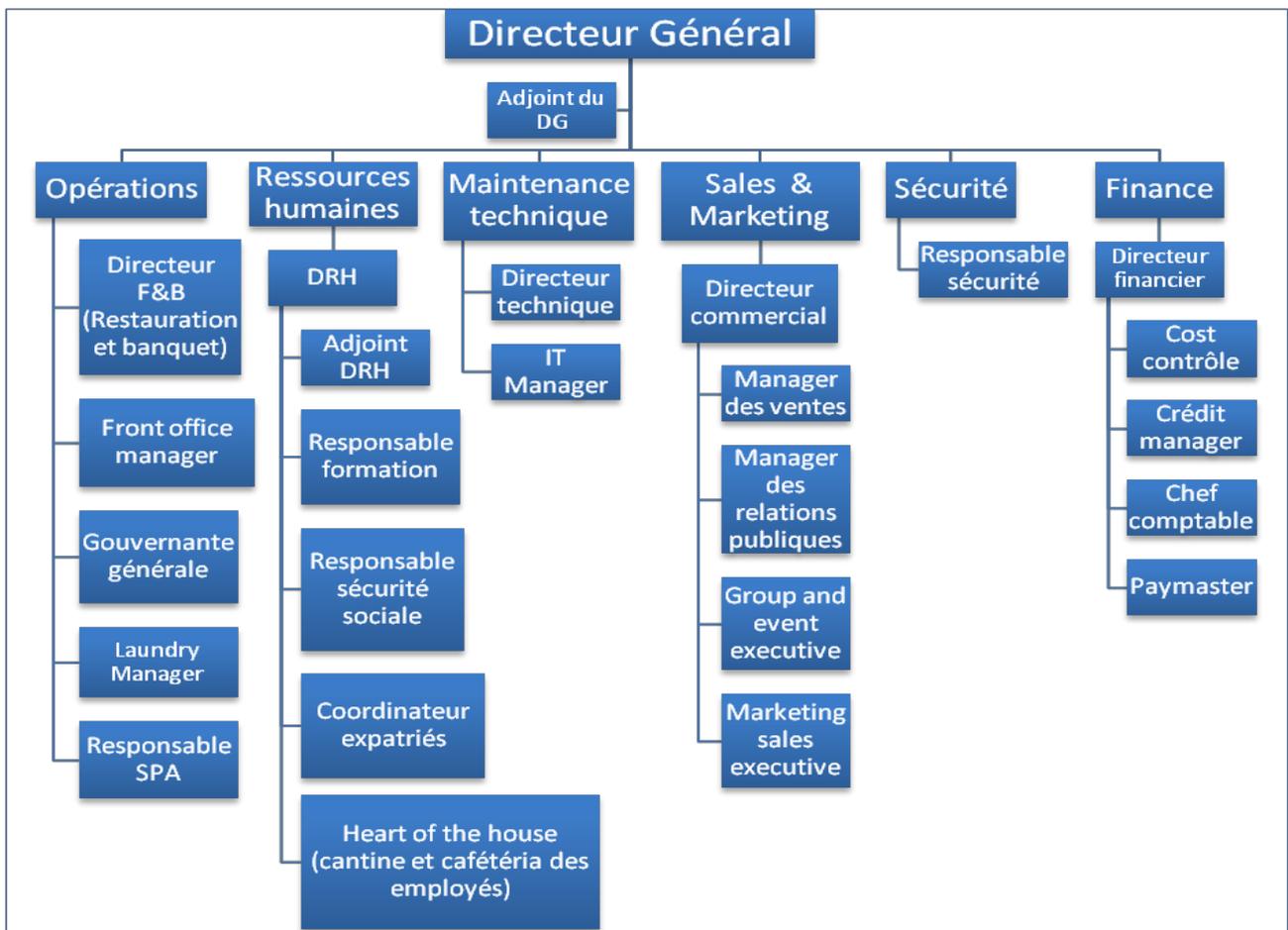
4.3.1.1.1. Organigramme de LE MÉRIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER

Le MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER appartient à l'une des filiales de la SONATRACH, l'EURL GCCO (Gestion Centre de Conventions Oran).

Son organigramme se présente comme suit :

²⁸³Zegai Y. (2013), *La gestion financière au sein d'une entreprise de tourisme : Cas de Le Méridien Oran Hôtel and Convention Center*, Rapport de stage de fin d'étude, Université d'Oran Pôle Belgaid, Faculté des sciences économiques, science de gestion, science commerciale, p. 23.

Fig. 5 : Organigramme de LE MÉRIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER



Source : Département RH de l'hôtel LE MERIDIEN

Les opérations englobent les services qui sont au cœur de l'activité de l'hôtel.

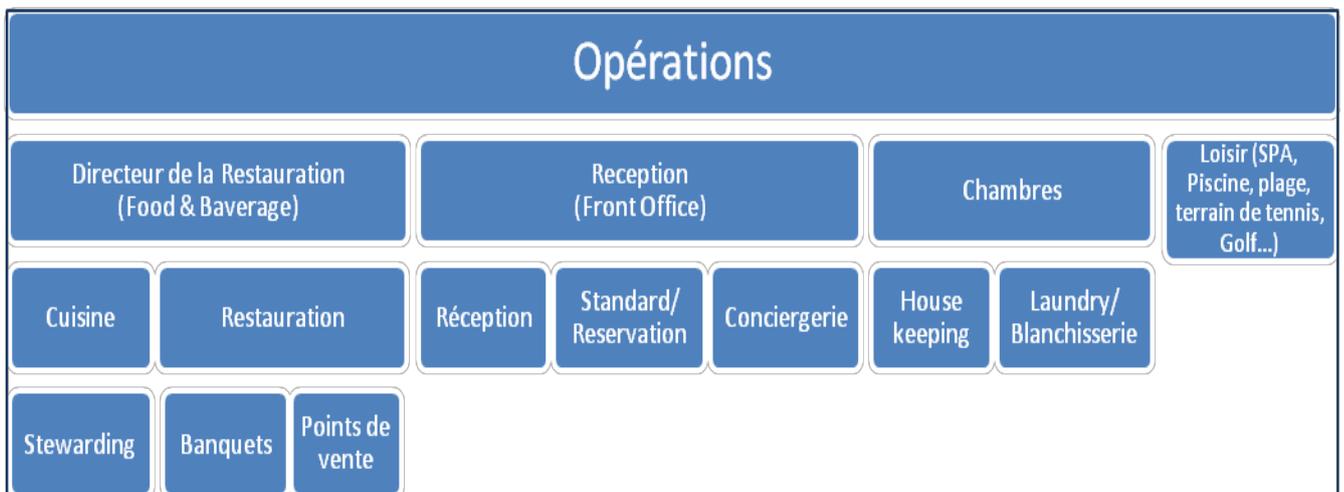
Au LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER ces services sont :

- « Les Cuisines » : Elles réunit les Chefs : Pâtissier, Boulanger et Boucher, les Chefs et Demi-Chefs de Partie et les Commis. Soit au total un effectif de 45 personnes recrutées au sein de ce Service.
- « La Restauration » : le Directeur de la Restauration gère les points de ventes ou restaurants et les banquets et a sous son autorité des Chefs de Rang, des Hôtes et Hôtesse d'Accueil, des Serveurs et Serveuses (Stewards). Soit au total un effectif de 98 personnes œuvrant dans ce pôle d'activité

- « Le Front Office ou Réception » : englobe la Réception avec ses Réceptionnistes, Bagagistes et Chauffeurs, le Standard ou Réservation avec ses Agents de Réservation et la Conciergerie. Au total 30 personnes chargées du travail au Front Office.
- « Les Chambres » : ou ce qui est communément appelé « les Étages ». On y recense les Femmes et Valets de Chambre, les Gouvernantes d'Étage et les Agents de la Buanderie (*Laundry*). 50 personnes travaillent dans les chambres et la buanderie.
- Le SPA : Il s'agit d'un service que seuls les hôtels de haut standing offrent. Au LE MERIDIEN 11 personnes y travaillent, généralement des Coiffeurs, Masseurs (hommes ou femmes) des Moniteurs et Esthéticiennes.

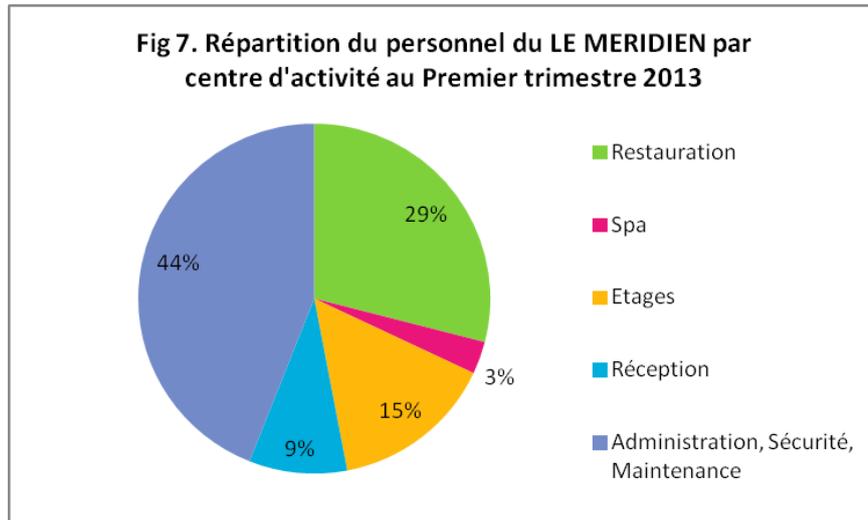
L'organigramme des opérations se présente ainsi :

Fig. 6 : Organigramme des services d'opérations de LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER



Source : Département RH de l'hôtel LE MERIDIEN

La répartition globale du personnel par centres d'activités apparait au niveau de la figure suivante :

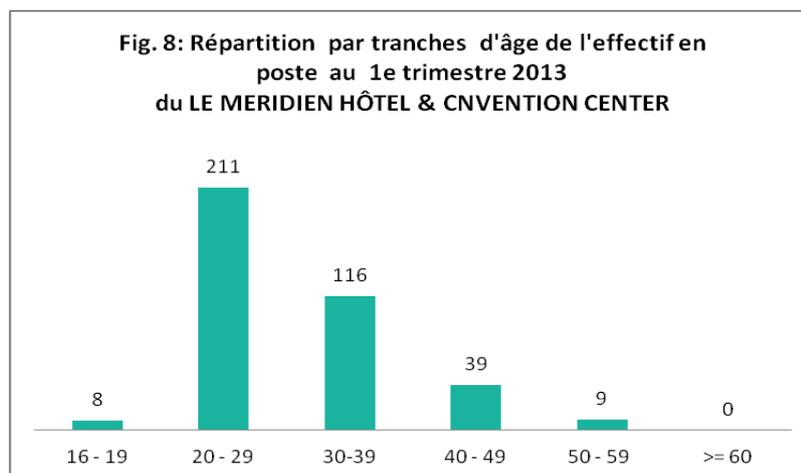


Source : (d'après données recueillies par ZEGAI Y. op .cité)

Il apparait dans la figure N° 7 que 44% des employés du LE MÉRIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER travaillent dans les services de soutien que sont l'ADMINISTRATION, la MAINTENANCE et la SÉCURITÉ. Quant aux services opérationnels, 29% des employés sont à la RESTAURATION, 15% travaillent dans les CHAMBRES et la BLANCHISSERIE, 9% sont à la RÉCEPTION et 3% seulement travaillent dans le SPA.

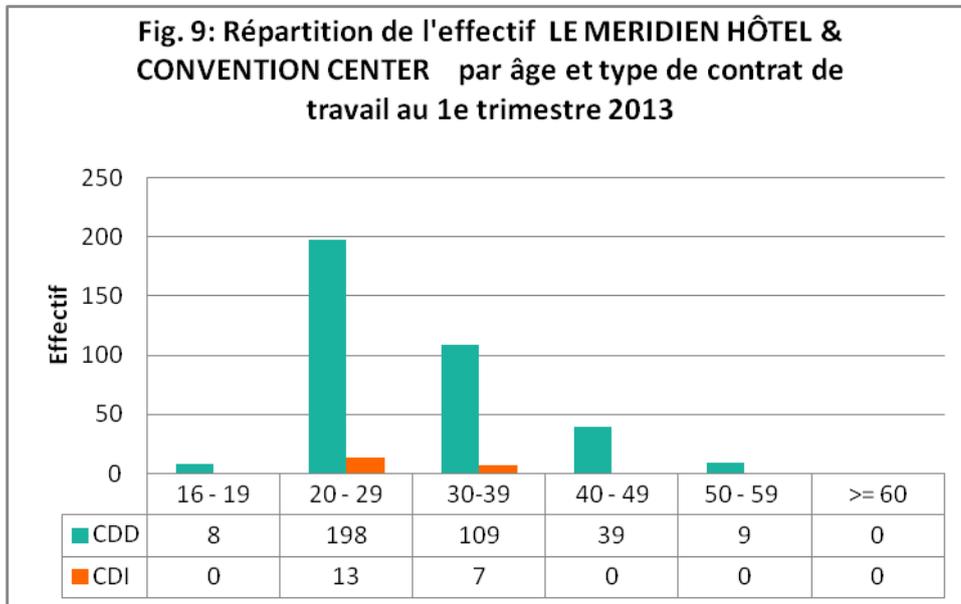
4.3.1.1.2. Analyse sociodémographique des employés du LE MÉRIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER

L'hôtel dévoile une structure d'âge relativement jeune où plus de la moitié se situe entre 20 et 29 ans cependant que 85 % n'excède pas la quarantaine.



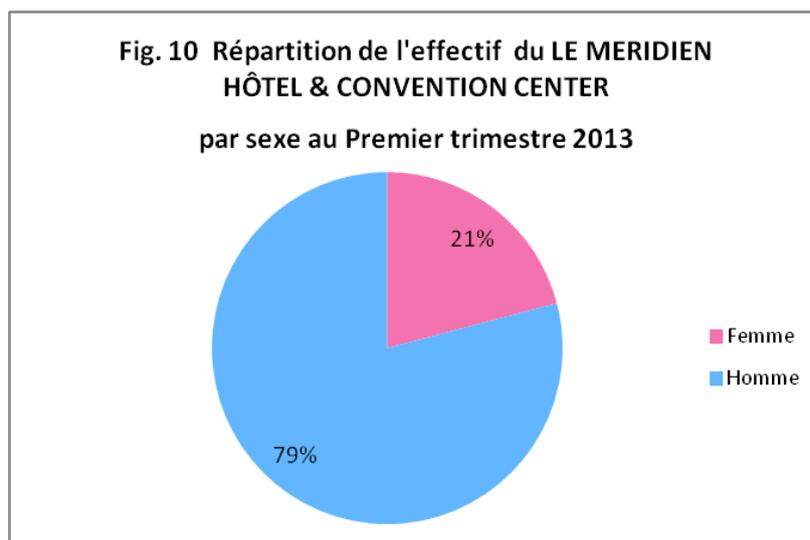
Source : (d'après données recueillies par ZEGAI Y. op .cité)

Seuls 5% de l'effectif est lié à l'hôtel LE MÉRIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER par un contrat à durée indéterminée de type CDI. Ceci peut trouver son explication dans le fait que cet hôtel n'a ouvert ses portes officiellement qu'assez récemment en juin 2012 mais aussi que les contrats de travail dans le tourisme restent pour une large part en général des contrats de travail saisonniers et précaires.



Source : (d'après données recueillies par ZEGAI Y. op .cité)

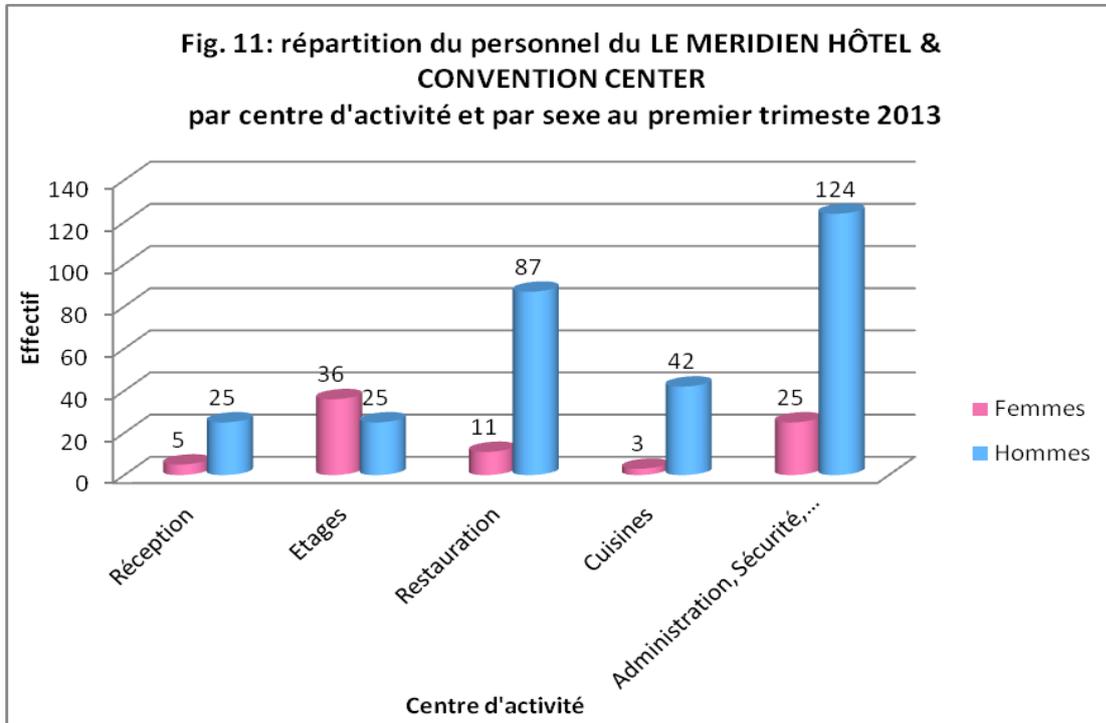
La répartition du personnel selon le sexe est à près de 79 % essentiellement masculine tel que l'établit la figure suivante :



Source : (d'après données recueillies par ZEGAI Y. op .cité)

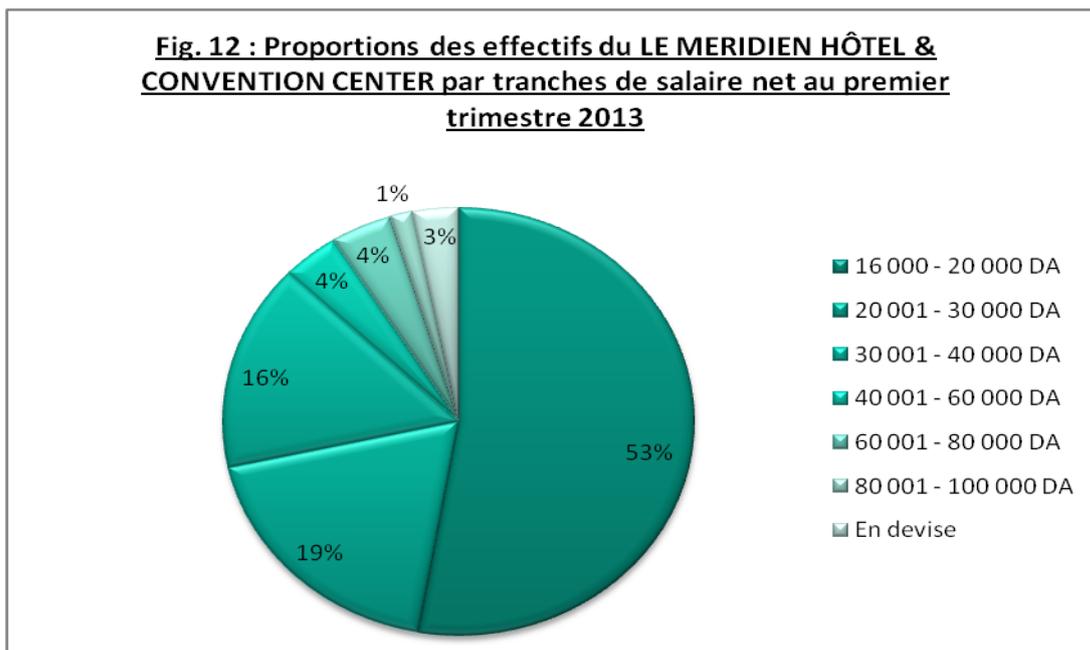
Comme le montre clairement aussi la figure suivante, le travail des femmes est essentiellement présent aux services d'ÉTAGES où il occupe 59 % des effectifs opérationnels

dans cette fonction. Cette proportion n'est jamais égalée dans les autres services où elles demeurent bien en deçà de ce rapport : 11 % dans la RESTAURATION, 6.7 % dans les CUISINES, 16.7 % dans la RÉCEPTION et environ 16.8 % aux postes de L'ADMINISTRATION, SÉCURITÉ ET MAINTENANCE.



(Source : d'après données recueillies par Zegai Y.)

La répartition globale du personnel par tranches de salaire mensuel net est représentée dans le graphique suivant :



(Source : d'après données recueillies par Zegai Y.)

Il apparait à travers cette figure que 72% des employés du LE MERIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER perçoivent un salaire net situé entre 16 000 et 30 000 DA dont 41% disposent d'un salaire net inférieur à 18 000 DA.

19 % du personnel perçoivent entre 20 001 DA et 30 000 DA net par mois dont 44% ont un salaire net de 25 000 DA.

Seuls 12 % touchent un salaire net supérieur à 40 000 DA dont la moitié d'entre eux se situent dans la tranche 40 001 - 50 000 DA ; la même proportion concerne la tranche des 50 001 et 60 000 DA.

Les tranches supérieures (60 001 à 80 000 DA) concernent 4 % des employés et seuls 1% du personnel touchent entre 80 001 et 100 000 DA.

A titre de comparaison en France et au plus bas de l'échelle des salaires, « la femme de chambre, ou son homologue masculin le valet de chambre (plus rare), qui a la responsabilité de nettoyer et de ranger les chambres d'hôtel après l'utilisation par le client, ainsi que de nettoyer les parties communes des étages (...) qui fait le ménage, change les draps et refait les lits, passe l'aspirateur, nettoie les sanitaires et la salle de bains qu'elle réapprovisionne en linge propre et envoie le linge sale à la lingerie » perçoit dans la branche Hôtellerie-Restauration « pour 39 heures par semaine avec des pourboires dans 58,7 % des cas un salaire brut moyen de 1525 €, avec une fourchette comprise entre 1 370 € et 1 740 € brut/mois »²⁸⁴ ce qui équivaut à un salaire algérien, fourchette basse de 48 560 DA au cours actuel officiel de l'Euro.

Il est à noter de même que 12 personnes travaillant au LE MERIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER sont des ressortissants étrangers et sont rémunérés en devise Euro avec un salaire variant entre 2 300 et 5 000 €.

²⁸⁴L'Hôtellerie Restauration, le Journal des Restaurants Hôtels Cafés, 8 Sept. 2010 in <http://www.lhotellerie-restauration.fr>

4.3.1.2. EDEN AIRPORT Oran:

Ayant ouvert ses portes en Janvier 2006, L'Hôtel « EDEN AIRPORT », affilié aux 6 hôtels de la chaîne hôtelière « EDEN » propriété de l'homme d'affaires CHERIF OTHMANE, se situe à quelques minutes de l'aéroport international Ahmed BEN BELLA à Oran. Il est doté, entre autres, de 160 chambres dont 4 Suites, d'un Centre d'affaires, et d'un Restaurant Italien « La Trattoria ».

Tableau 9 : Présentation de l'hôtel EDEN AIRPORT Oran

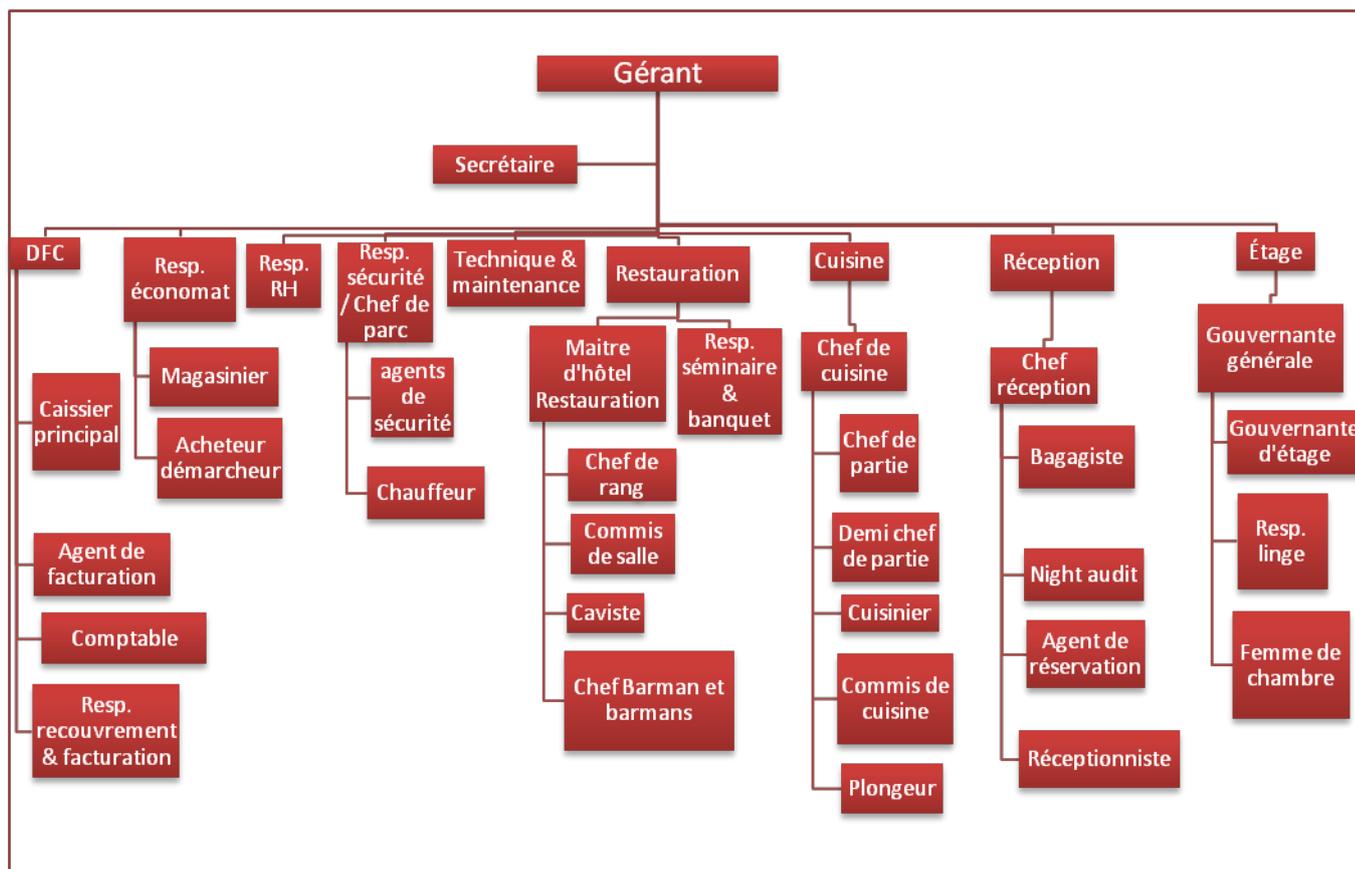
Nom de l'hôtel	Catégorie	Statut juridique	Nationalité	Propriétaire	Groupe	Modèle d'affaire	Date d'ouverture	Type de clientèle	Chambres	Effectif Total (2013)
EDEN AIRPORT	3 étoiles	SARL	Algérienne	Cherif Athmane	Eden Group	/	Janvier 2006	Clientèle d'affaire + autres types de clientèle	160	104

(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel EDEN AIRPORT)

4.3.1.2.1. Organigramme de l'hôtel EDEN AIRPORT :

L'organigramme de l'hôtel EDEN AIRPORT se présente comme suit :

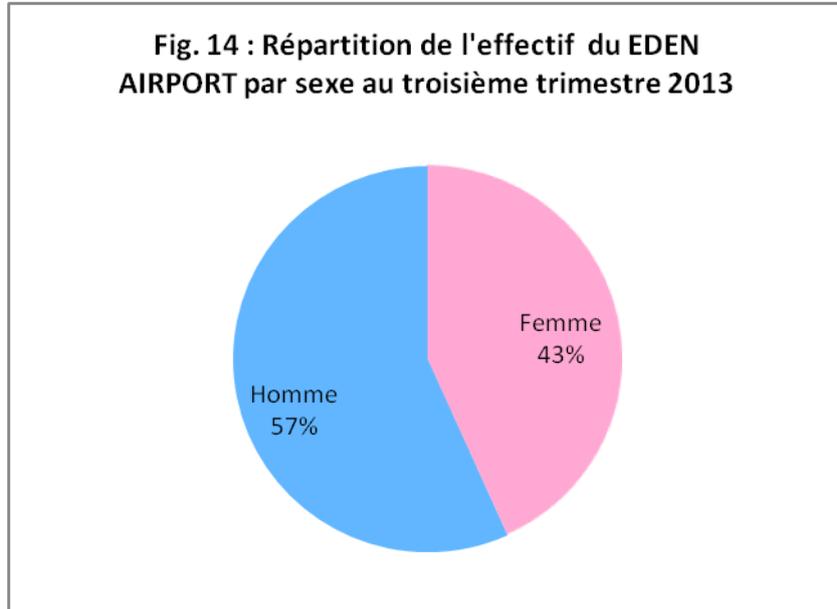
Fig. 13 : Organigramme de l'hôtel EDEN AIRPORT Oran



(Source : Département RH de l'hôtel EDEN AIRPORT)

4.3.1.2.2. Analyse sociodémographique des employés d'EDEN AIRPORT Oran

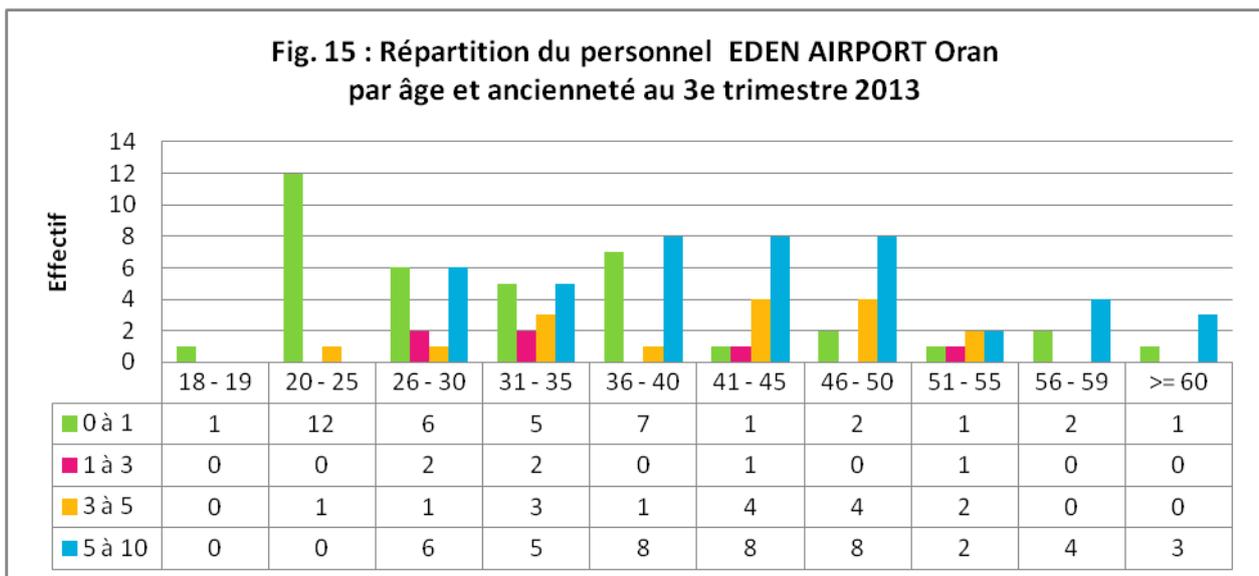
En termes d'effectifs, EDEN AIRPORT compte 104 employés dont 69 ont un métier « cœur de branche ». L'âge moyen du personnel de cet hôtel se situe entre 35 et 40 ans.



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel EDEN AIRPORT)

La composante du personnel de cet Hôtel est donc plus majoritairement masculine.

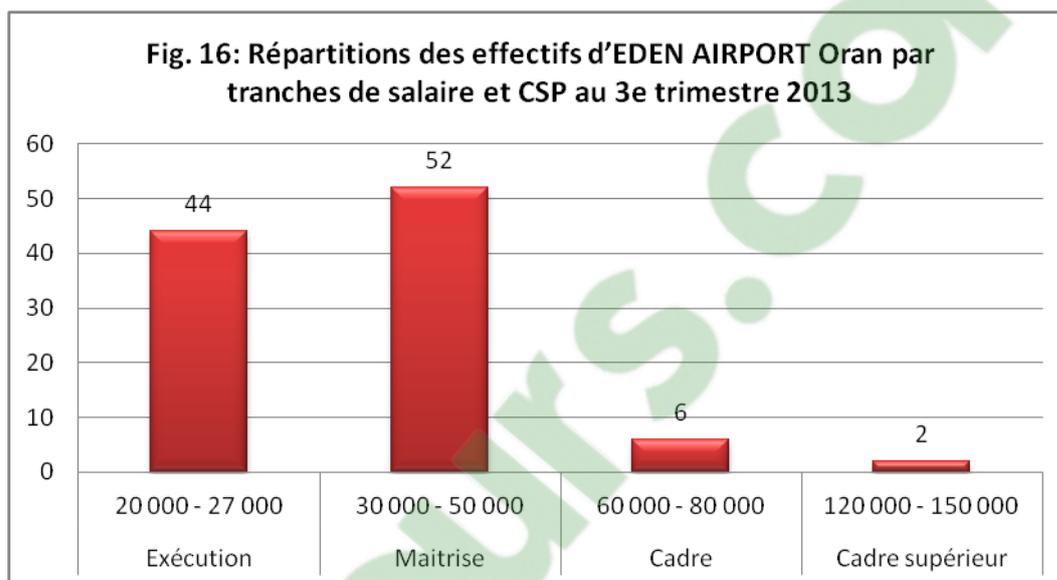
Le personnel est réparti par âge et ancienneté comme suit :



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel EDEN AIRPORT)

De 20 à 50 ans les proportions d'âge sont presque identiques : 13% pour les (20-25 ans) et les (46-50 ans), 14% pour les (26-30 ans), (31- 35 ans) et les (41, 45 ans) et 15% ont entre (36-40 ans). Les tranches d'âges de plus de 50 ans varient entre 4% et 6%.

En ce qui concerne l'ancienneté de l'effectif, 21% de l'effectif ont entre 1-et 5 ans d'ancienneté à EDEN AIRPORT. 42% du personnel y travaillent depuis plus de 5 ans cependant que 37% y sont depuis moins d'une année.



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel EDEN AIRPORT)

La catégorie socioprofessionnelle MAITRISE représente 50% de l'effectif global de l'hôtel, ces derniers percevant un salaire mensuel net se situant entre 30.000 DA et 50.000 DA. Suit la CSP EXÉCUTION à 42.3% de l'effectif total. Cette catégorie regroupe les Femmes de Chambre, les Plongeurs, les Commis et aussi les employés du service technique comme les Jardiniers, les Plombiers et autres ainsi que les Chauffeurs. Ils perçoivent un salaire variant entre 20.000 DA et 27.000 DA.

Notons aussi que 60% de l'effectif total de l'hôtel EDEN AIRPORT est sous contrat de travail à durée indéterminée de type CDI.

4.3.1.3. IBIS Oran :

IBIS, est l'une des enseignes 3 étoiles d'hôtellerie économique les plus réputées du groupe français ACCOR.

IBIS Oran, a ouvert ses portes en Mars 2011 et compte aujourd'hui entre 100 et 110 employés. Avec ses 150 chambres, IBIS Oran est un hôtel en Franchise tels que le sont la plupart des hôtels IBIS dans le monde. Il est propriété de l'homme d'affaire MEHRI, grand investisseur dans le secteur touristique algérien.

Tableau 10 : Présentation de l'hôtel IBIS Oran

Nom de l'hôtel	Catégorie	Statut juridique	Nationalité	Propriétaire	Groupe	Modèle d'affaire	Date d'ouverture	Type de clientèle	Chambres	Effectif Total (2013)
IBIS Oran	3 étoiles	SPA	Multinationale	Mehri - ACCOR	ACCOR	Franchise	Mars 2011	Clientèle d'affaire	150	101

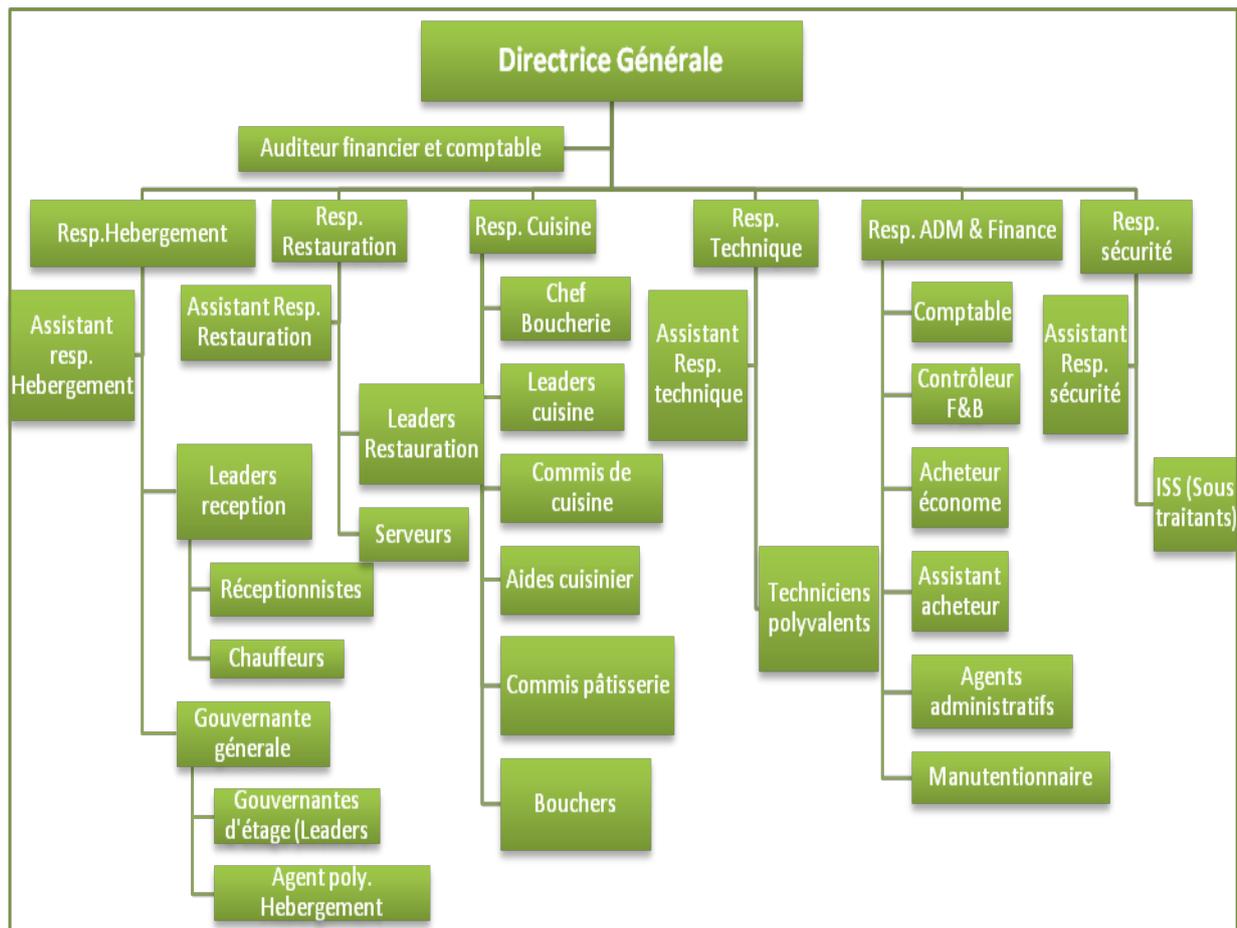
(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel IBIS ORAN)

On compte dans le parc hôtelier du groupe MEHRI le ROYAL HOTEL (Hôtel 5 étoiles, 112 chambres) entré cette année sous la prestigieuse enseigne « M GALLERY » enseigne d'hôtels haut de gamme du groupe ACCOR.

4.3.1.3.1. Organigramme de l'hôtel IBIS Oran :

L'organigramme de l'hôtel IBIS Oran est comme suit :

Fig. 17 : Organigramme de L'HOTEL IBIS Oran



Source : Département RH de l'hôtel IBIS ORAN

4.3.1.3.2. Analyse sociodémographique des employés d'IBIS Oran :

78% du personnel de L'HOTEL IBIS Oran travaille dans les Opérations²⁸⁵. La moyenne d'âge dans cet hôtel varie de 25 à 34 ans, et ce dans la majorité des services en particulier ceux des Opérations. La moyenne d'âge des jeunes employés se situe entre 18 et 24 ans.

²⁸⁵ Cuisines, Restauration, Étages, Réception.

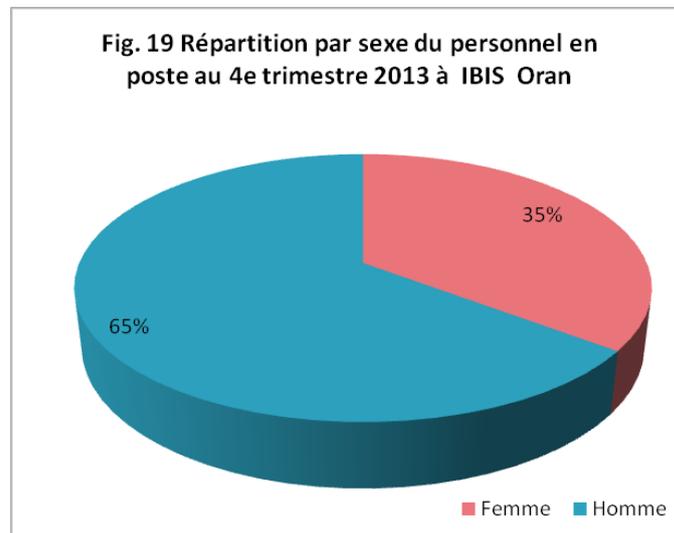
**Fig. 18 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge et types de Services
IBIS Oran au 4e trimestre 2013**



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel IBIS ORAN)

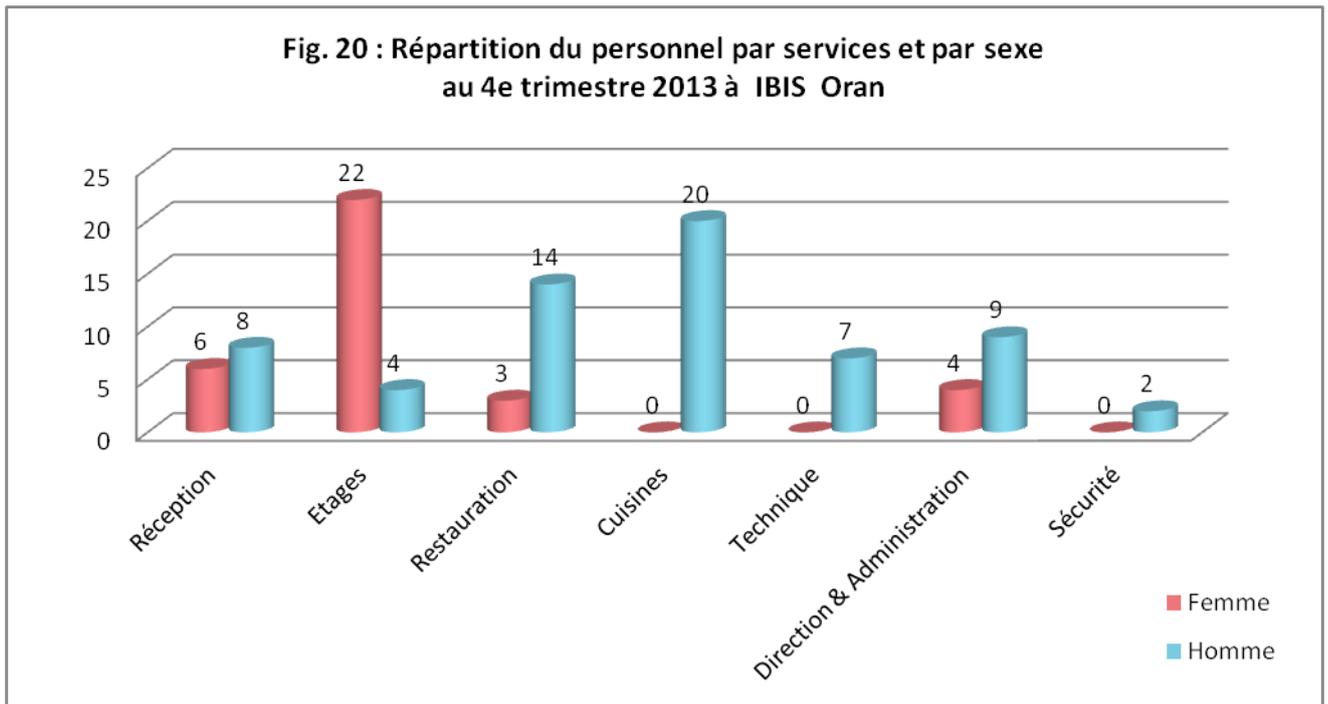
À IBIS Oran, les employés hommes sont majoritaires, 65% de l'effectif total est de sexe masculin contre seulement 35% de femmes :

Fig. 19 Répartition par sexe du personnel en poste au 4e trimestre 2013 à IBIS Oran



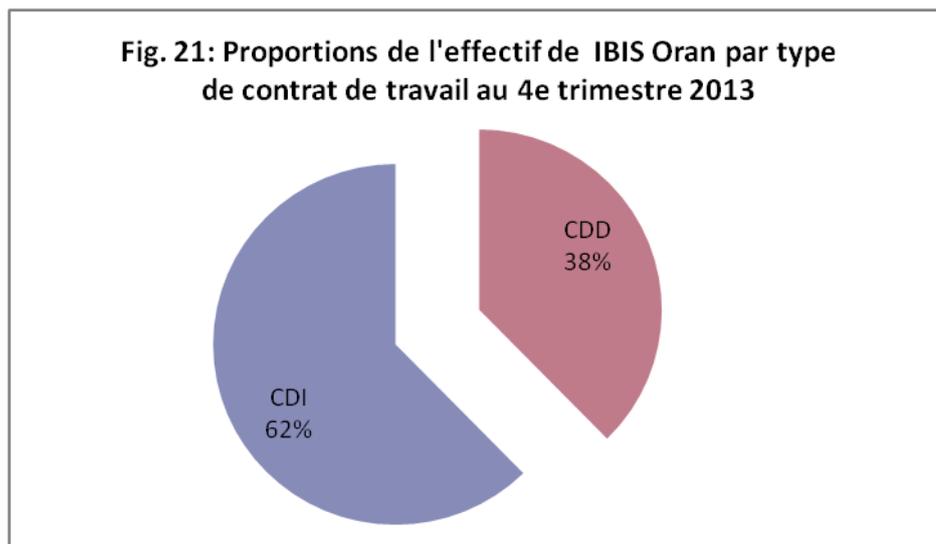
(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel IBIS ORAN)

Le personnel se répartit par sexe et par centre d'activité comme suit :



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel IBIS ORAN)

C'est bien dans les ÉTAGES que l'on trouve le plus grand nombre de femmes, principalement des FEMMES DE CHAMBRE. Elles sont totalement absentes aux CUISINES où ce sont plutôt les hommes qui y officient. Ce n'est qu'au niveau de la RÉCEPTION que l'égalité homme/ femme est presque réalisée.



(Source : Réalisation personnelle à partir de données recueillies du Département RH de l'hôtel IBIS ORAN)

Au dernier trimestre de l'année 2013, 62% du personnel sont sous contrat à durée indéterminée. Avant la venue de la Directrice Générale actuelle, la titularisation des employés se faisait à partir de deux ans d'expérience. Aujourd'hui, les contrats à durée déterminée sont systématiquement redirigés vers un CDI après une année d'ancienneté, saufs cas exceptionnels.

4.3.2. Modalités et conditions de distribution du questionnaire :

S'il nous a été relativement aisé de reconstituer la composante sociodémographique de notre population d'enquête, l'opération s'est avérée plus complexe pour la seconde partie de notre questionnaire.

Nous ne le répèterons jamais assez, il est toujours très difficile en Algérie d'accéder à l'information, et encore plus difficile d'être accepté en tant que chercheur (e) externe au cœur des entreprises ou institutions algériennes.

Le plus laborieux est probablement d'instaurer un climat de confiance entre les responsables et le chercheur(e).

Nous avons cependant réussi à distribuer notre questionnaire au niveau de trois hôtels déjà cités que sont :

- ✓ LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER Oran ,
- ✓ ÉDEN AIRPORT Oran
- ✓ IBIS Oran

Notre inlassable volonté de rassurer notre interlocuteur (trice) alliée à la compréhension et à la collaboration de leurs responsables nous a permis au final d'arriver quelque peu à nos fins même s'il nous a fallu abandonner des pistes de recherches intéressantes faute de répondant à notre questionnement.

Les modalités de distribution des questionnaires n'ont pas vraiment différé d'un Hôtel à l'autre et nous avons été contraints de respecter les directives d'approche des sondés imposées par chaque responsable des ressources humaines. Il est important de signaler que tous les questionnaires ont été distribués au sein d'enveloppes fermées et de manière tout à fait anonyme. Le fait que les DRH aient imposé, dans certains cas, qu'ils soient intermédiaires dans cette

distribution ne laisse en conséquence pas présager à notre sens, du caractère biaisé des réponses en rapport avec le lien hiérarchique ainsi établi.

- IBIS Oran: Dans cette structure, La Directrice de l'Hôtel a mandaté le Responsable de la Sécurité afin qu'il remplisse la fonction d'intermédiaire entre moi-même, enquêtrice, et les employés objets de l'enquête. Ce dernier a donc distribué les questionnaires à ses collègues et a été ainsi chargé de les récupérer dès lors qu'ils étaient remplis. Sur les 90 questionnaires remis au Responsable de la Sécurité, nous en avons récupéré 42 que nous avons jugés exploitables.
- EDEN AIRPORT Oran: C'est le DRH qui dans cet Hôtel s'est largement impliqué dans la distribution et la récupération des questionnaires. Sur les 50 questionnaires distribués, nous en avons récupéré 21 estimés exploitables.
- LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER Oran : Dans cet hôtel c'est l'adjoint DRH qui a été le lien avec nos cibles d'enquête. Il nous a fallu négocier longuement afin que notre questionnaire ne soit pas dévié de ses objectifs fondamentaux de recherche par notamment des suppressions de questions pouvant rendre caduques l'exploitation de certaines réponses. Expérience que nous avons subie avec le Responsable du SHERATON HÔTEL & TOWERS²⁸⁶ et que nous avons dû au final écarter de nos objectifs de recherche.

Un arrangement avec l'adjoint du DRH de cet Hôtel a finalement été trouvé. Compte tenu du fait que tous les hôtels du groupe STARWOOD faisaient semestriellement l'objet d'une enquête d'engagement et d'implication organisationnelle (questions de l'OCQ) par les dirigeants du Groupe, soit l'objet même de notre questionnement, le Responsable RH a suggéré de remettre le questionnaire aux personnes qui, assurait-il, répondraient aux questions sans équivoque. Il nous a été imposé de supprimer 2 questions relatives aux salaires (Question 9 et Question 28).

Nous avons ainsi pu, dans ces conditions imposées, récupérer 22 questionnaires dûment informés, sur les 60 qui avaient été distribués.

²⁸⁶ Le Méridien et le Sheraton Hôtel & Towers appartiennent tout deux au groupe Starwood.

Conclusion du Chapitre 4

Ces conditions de recherche n'ont pas été il est vrai idéales et conditionnent inévitablement la teneur de nos résultats. Mais avec un taux de réponses de 42,5 %, nous pouvons estimer qu'ils sont valides, pertinents dans les conditions où ils ont été définis et somme toute toujours préférables au statu quo.

Dans le chapitre suivant les résultats obtenus grâce à l'exploitation de ces questionnaires nous permettront d'une part d'ébaucher le portrait du personnel hôtelier d'autre part de vérifier les trois hypothèses de recherches que nous avons posées et qui concernent les trois dimensions de l'Implication Organisationnelle.

Chapitre 5 : Résultats de l'étude :

Notre objectif principal de recherche étant d'arriver à l'obtention d'un schéma typologique du personnel hôtelier caractéristique de chacune des structures visitées (ce qui a fait l'objet des pages précédentes) nous nous attelons au sein de ce chapitre à en peindre aussi une typologie globale tous hôtels confondus. Et ce même si la structure « Le Méridien » se détache relativement tant en matière de confort (5 étoiles) que du nombre de chambres (383) des 2 autres structures observées (une moyenne identique d'environ 150 chambres et un confort 3 étoiles).

Notre préoccupation étant de mesurer l'Implication Organisationnelle du personnel quelle que soit la dimension de la structure analysée. Une étude ultérieure pourrait en effet tenter de corréler dimension, taille, classification de l'hôtel avec le concept objet de notre analyse.

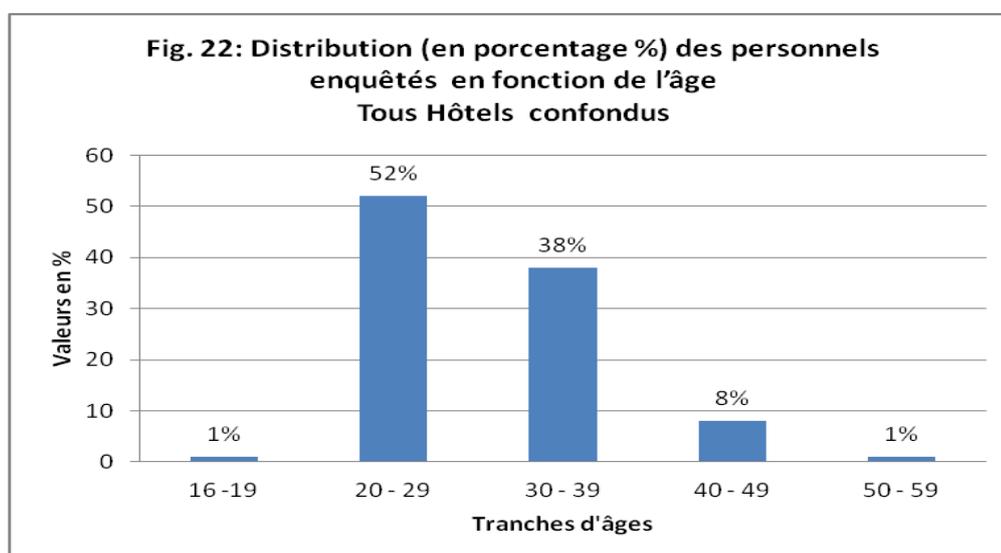
Les résultats obtenus suite à la distribution du questionnaire à 85 employés du secteur hôtelier sont dévoilés dans cette section et exposés en deux parties :

- ✓ une première partie dans laquelle une typologie du personnel hôtelier spécialisé dans les métiers de l'hôtellerie sondé est présentée.
- ✓ Une seconde partie qui a pour objet de répondre aux trois hypothèses de recherche que nous avons posées précédemment.

5.1. Typologie de l'échantillon d'enquête:

L'observation du personnel sondé au sein des 3 hôtels champ de notre enquête nous permet d'en tracer la typologie suivante :

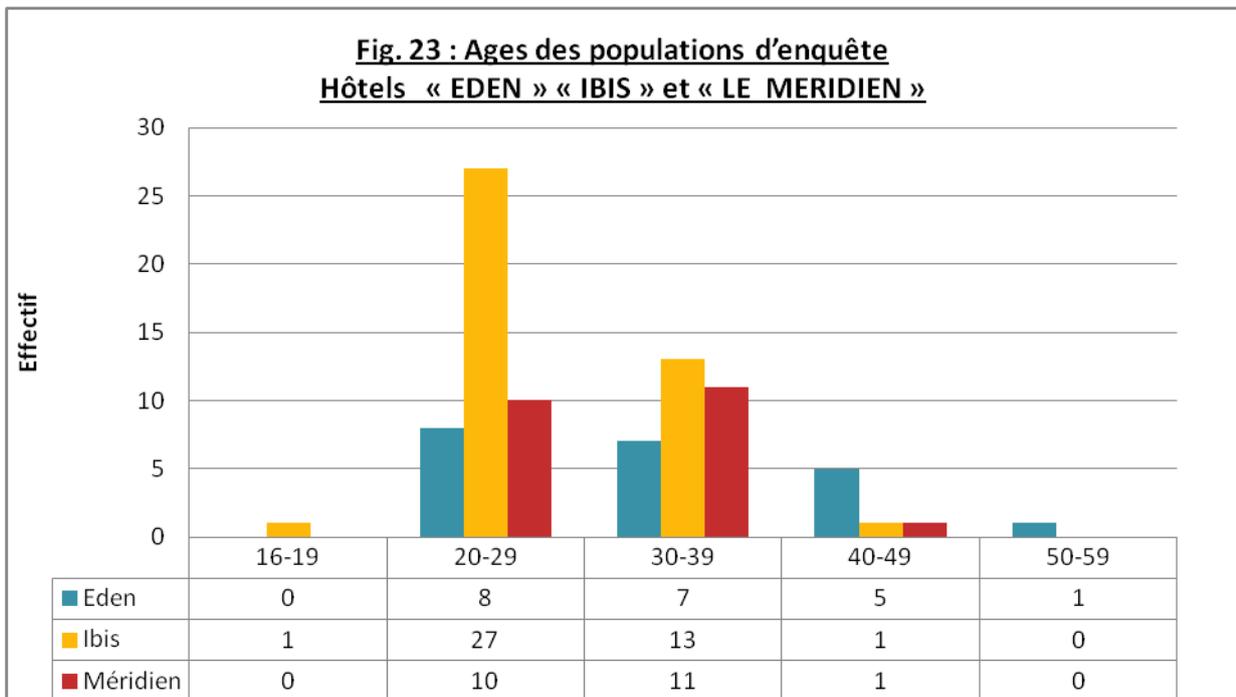
5.1.1. Selon la caractéristique « âge » :



Source : notre enquête personnelle

Il apparaît que la population des personnels travaillant dans ces hôtels est une population à composante très largement jeune. La distribution montre en effet qu'un peu plus de la moitié est âgée entre 20 et 29 ans et que 91 % ont moins de 40 ans. Cette caractéristique globale se retrouve dans la structure spécifique de chaque Hôtel.

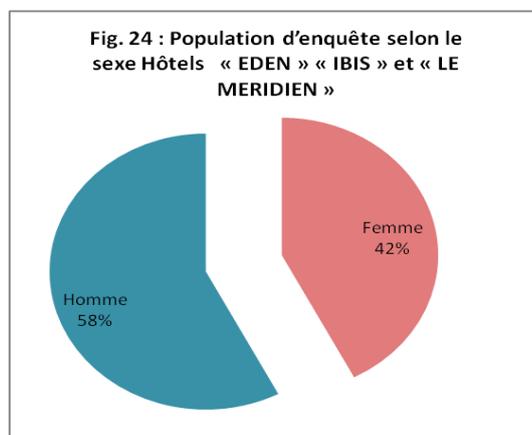
C'est ce qu'il est possible d'observer dans la figure ci-après :



Source : notre enquête personnelle

Cette réalité se confirme en particulier à IBIS où 64% de l'effectif sondé a entre 20 et 29 ans et 31% ont entre 30 et 39 ans. Dans les deux autres hôtels les 30 et 39 ans ne dépassent les 20-29 ans que de 5%.

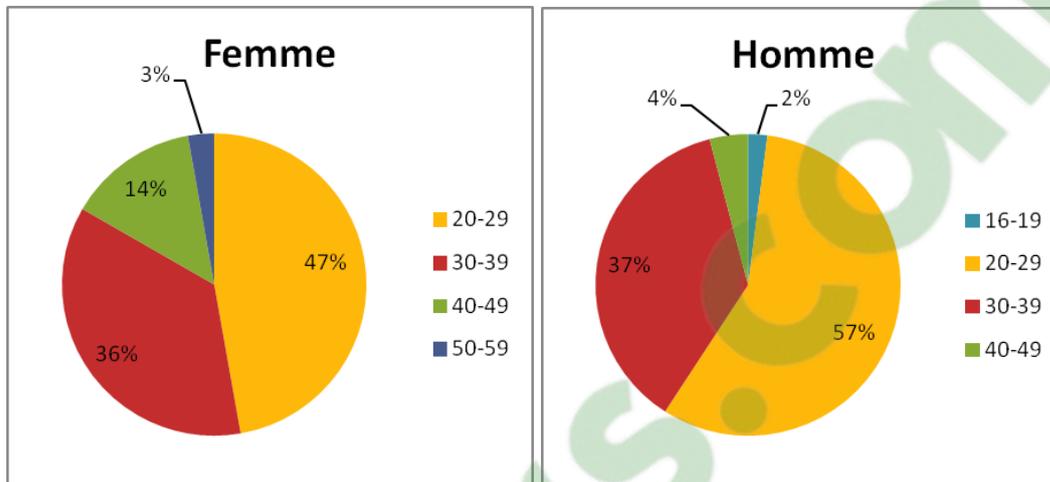
5.1.2. Selon la caractéristique « Sexe »



Source : notre enquête personnelle

La composante de notre échantillon se rapproche assez fidèlement de la population mère observée au travers des 3 Hôtels où s'est réalisée notre enquête. On note en effet que 42% des répondants sont des femmes et 58% sont des hommes.

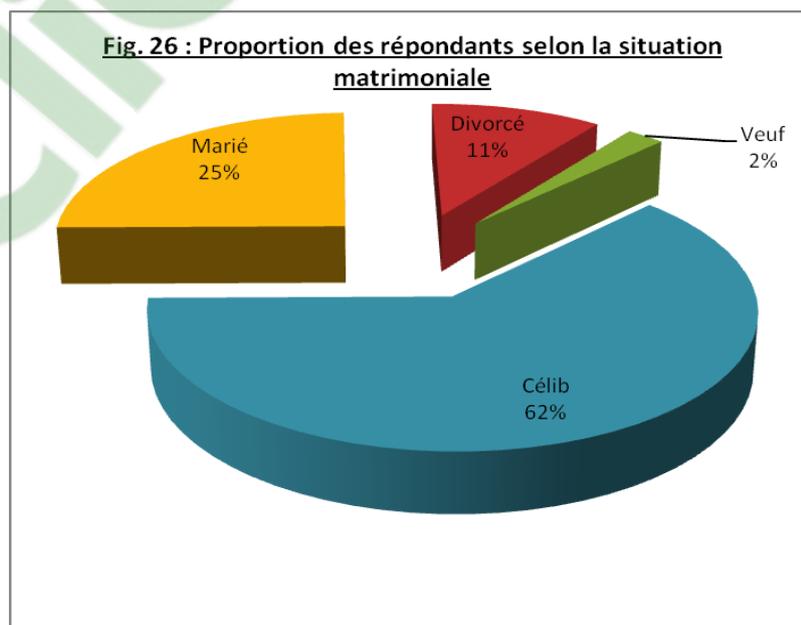
Fig. 25 : Répartition de l'effectif sondé par Sexe et par tranche d'Âge



Source : notre enquête personnelle

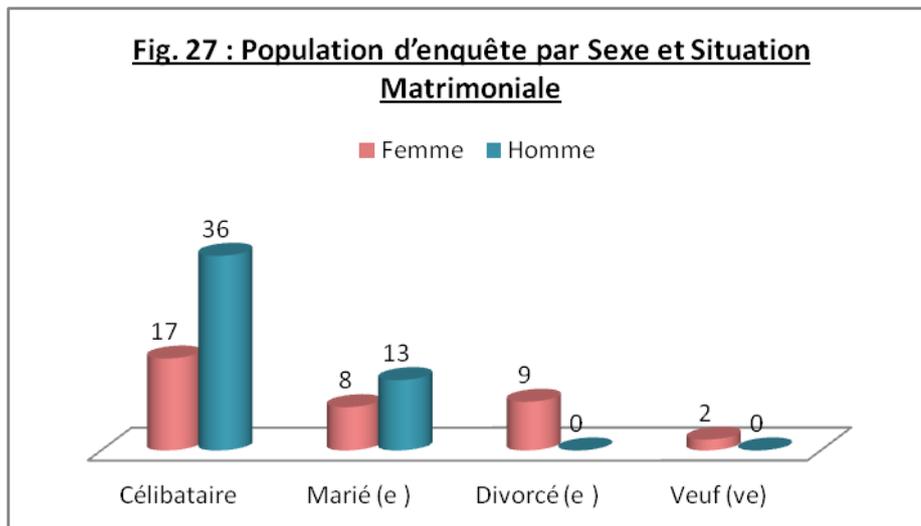
A la lumière de ces graphiques il apparaît que les métiers de l'hôtellerie occupent une composante masculine plus importante même si les femmes sont aussi présentes en proportion appréciable. Il s'agit pour les hommes d'une population plutôt jeune (96 % ont moins de 39 ans) tout comme pour les femmes mais en proportion moindre (83 %).

5.1.3. Selon la caractéristique « Situation matrimoniale »



Source : notre enquête personnelle

Il apparaît qu'environ deux personnes sur trois sont célibataires, que les personnes en poste sont aussi pour un quart seulement de statut marital « marié(e) ». Ce qui illustre peut être la difficulté d'allier vie maritale et rythmes de travail dans l'hôtellerie compte tenu des horaires décalés et atypiques caractérisant la profession mais aussi pour les femmes le fait que ces types de métiers dans l'hôtellerie ne véhiculent pas toujours une image positive et saine dans l'opinion du citoyen algérien.

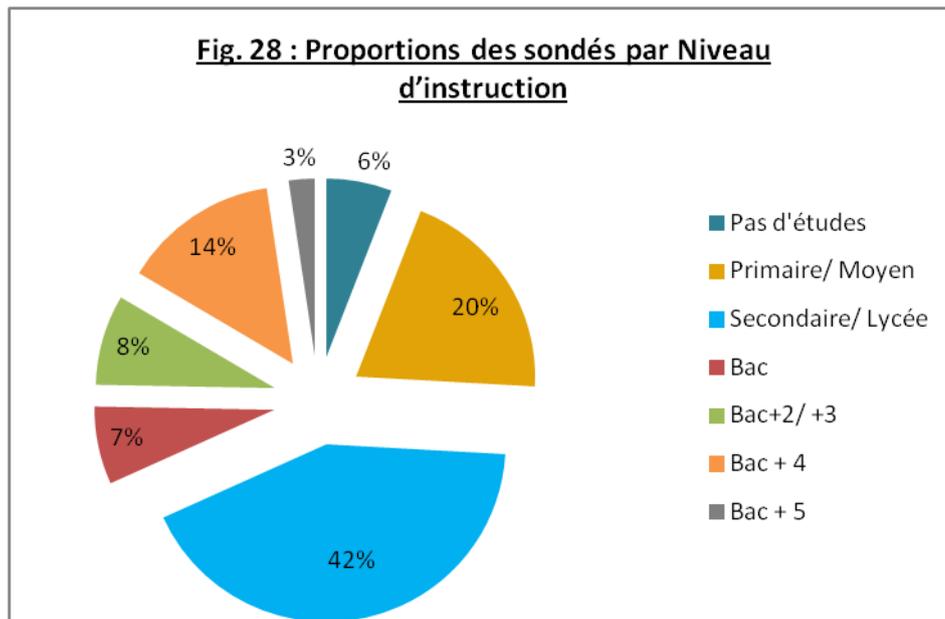


Source : notre enquête personnelle

On retrouve les femmes mariées, divorcées et veuves dans les Étages ou la Cuisine. Les personnes célibataires (femmes) occupent quant à elles des postes de Réceptionniste ou de Serveuse.

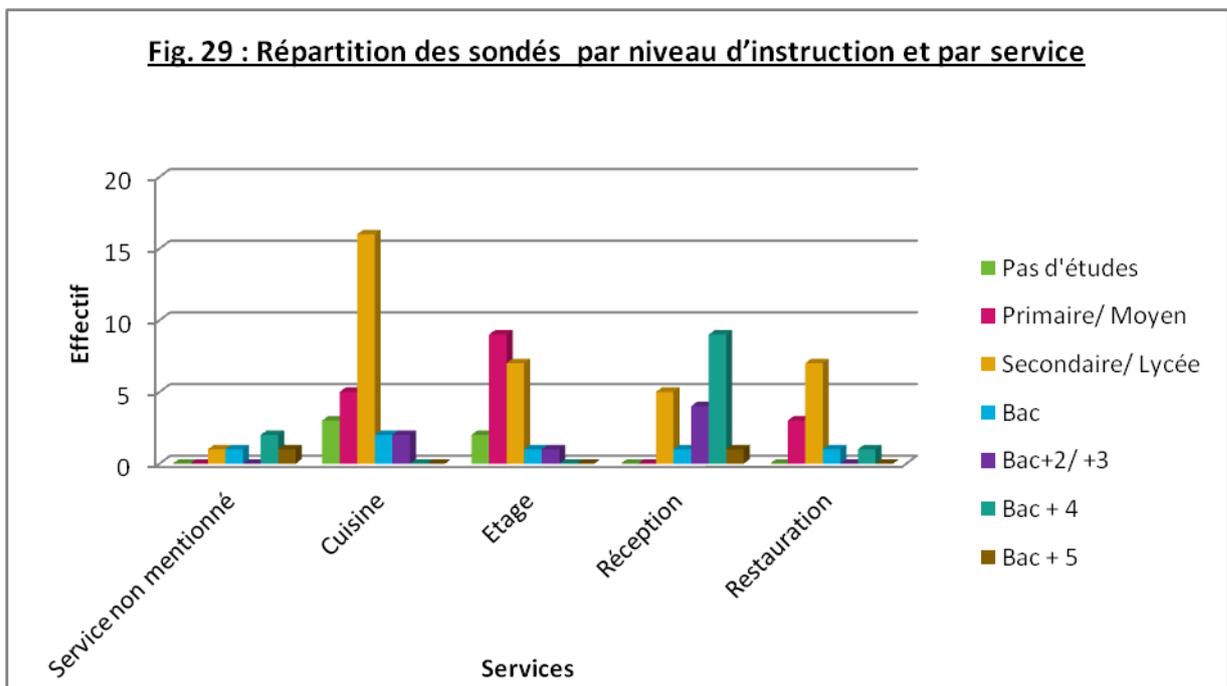
5.1.4. Selon le « Niveau d'Instruction »

Sur les 85 répondants, 42 % ont un niveau d'études de type secondaire et un peu plus du quart ont un niveau d'études relativement faible, voire inexistant. 32% des sondés ont déclaré posséder le diplôme de baccalauréat et 25% ont fait des études supérieures dans une Université ou un Institut.



Source : notre enquête personnelle

Ces personnes occupent des postes de travail au sein des services suivants :



Source : notre enquête personnelle

Nous remarquons dans la figure ci-dessus que le personnel des étages, en contact plus ou moins direct avec la clientèle, ne justifie pas d'un niveau d'instruction élevé, la majorité ne justifiant que d'un niveau d'école primaire ou moyen. Ce n'est pas le cas de la Réception où le nombre d'employés ayant un Bac + 2, 3 et 4 est le plus élevé

C'est au sein du service Cuisine qu'on recense la plus grande population de personnes capitalisant un niveau de secondaire/ lycée. Cela s'explique par le fait que 2 formations sur 3 en Hôtellerie spécialité « Cuisine » ne sont accessibles aux jeunes gens qu'en tant qu'ils justifient au minimum d'un niveau de 2^e AS. Il n'en est pas de même pour les formations en « Pâtisserie » ou « Boulangerie » où seules les conditions de savoir lire et écrire sont requises²⁸⁷.

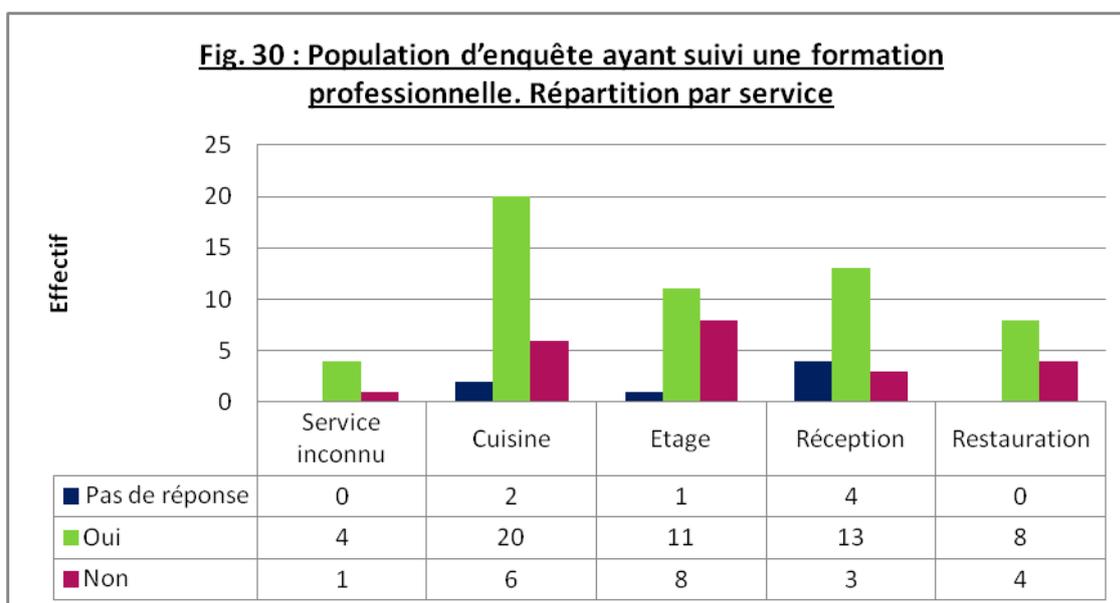
Le domaine de la « Restauration » regroupe aussi des personnes faisant état d'une majorité de cas de travailleurs de niveau secondaire/ lycée, cette catégorie d'employés étant en contact direct avec la clientèle, souvent étrangère, devant être en mesure de tenir une conversation et de maîtriser au moins une langue étrangère. Dans la nomenclature des formations professionnelles, le plus bas niveau des spécialités « Restaurant » est la 4^e AM (ex 9^e AF).

La question étant aussi de savoir si les employés de l'Hôtellerie-Restauration en poste exercent leurs métiers en étant dotés des diplômes et/ou formations qu'exigent leurs fonctions.

5.1.5. Selon le critère « Formations » :

5.1.5.1. Avant recrutement :

À la question n° 6 : « Avez-vous suivi une formation professionnelle », les sondés ont fourni les réponses suivantes :

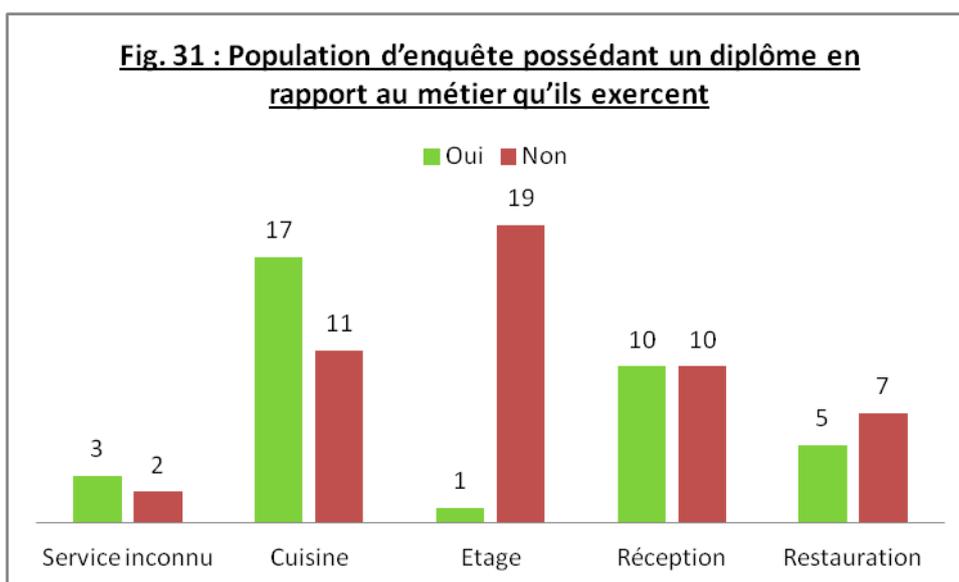


Source : notre enquête personnelle

²⁸⁷ Nomenclature nationale des spécialités de la formation professionnelle, édition 2007.

66% des répondants ont affirmé avoir suivi une formation professionnelle, la proportion la plus élevée se trouve au niveau des Cuisines. Cela, dit à ce stade nous ne savons pas encore si les formations suivies par ces personnes sont relative aux métiers qu'ils exercent au niveau de leurs hôtels réceptifs.

À cet effet, nous avons posé aux sondés la question suivante : « Avez-vous un diplôme ou attestation de réussite pour le métier que vous exercez actuellement à l'hôtel » (Question n°7). Les réponses sont représentées dans la figure suivante :



Source : notre enquête personnelle

Le graphique ci-dessus établit les réponses des personnes ayant explicitement déclaré avoir un diplôme en rapport avec la nature du métier exercé dans leur hôtel. Et si donc 66% ont répondu OUI à la question « avez-vous suivi une formation professionnelle ? » 42% ont affirmé avoir un diplôme relatif au métier qu'ils exercent à l'hôtel mais seuls 23.5% ont effectivement cité l'intitulé de leur diplôme.

On retrouve ces personnes généralement dans les Services « Cuisines » où pour être recruté une formation au préalable est exigée. Ces employés auraient en effet acquis leurs diplômes dans le cursus assuré par des écoles spécialisées. La plus fréquemment citée est l'École d'Hôtellerie et de Tourisme de BOUSAADA.

Les personnes en poste à la « RÉCEPTION » déclarent avoir obtenu des diplômes délivrés en Algérie, notamment à l'Institut National des Technique Hôtelières et Touristiques « INTHT » de TIZI OUZOU, ou à l'Institut Supérieur de Formation en Hôtellerie et Tourisme d'Oran « ISFHT » mais aussi pour certains d'entre eux par des Instituts étrangers grâce à des formations professionnelles offertes par les hôtels dans lesquels ils ont été recrutés.

Enfin, on les retrouve au Service «Restauration» où ils justifient de diplômes généralement délivrés par des Écoles et Instituts situés à l'Est du pays (TIZI OUZOU).

Le personnel travaillant aux Étages (Buanderie et Femmes de Chambres) ne justifie d'aucune formation professionnelle spécifique au métier exercé. Cette catégorie est formée sur le tas.

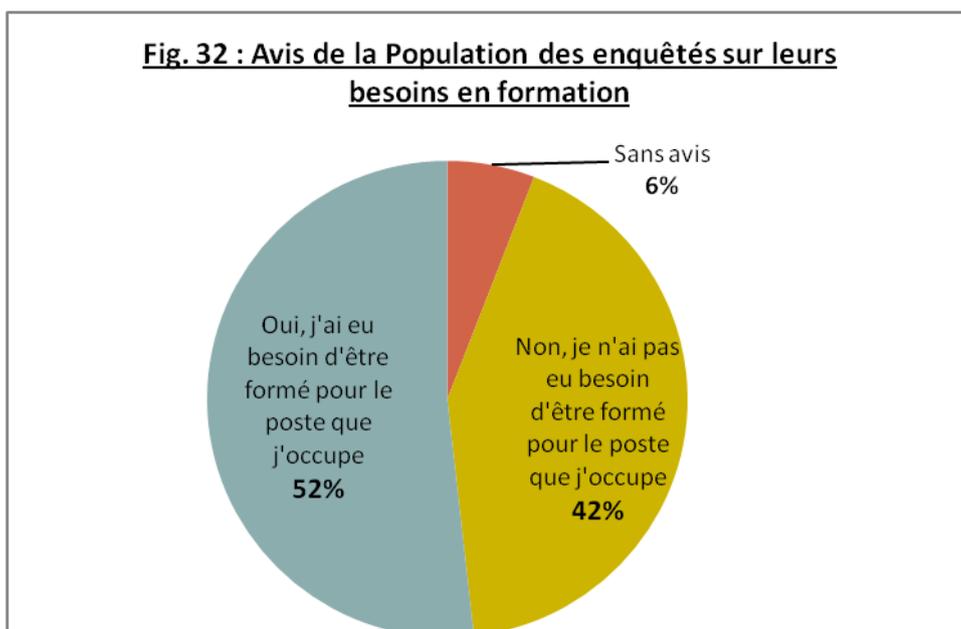
En Effet, nos entretiens avec les responsables RH ont révélé que toute nouvelle recrue passait par une période d'intégration et était placée sous la coupe d'un ancien ou du Responsable direct (dans le cas des Femmes de Chambre il s'agirait de la Gouvernante d'Étage).

Les 34% ne justifiant d'aucune formation professionnelle, quelle qu'elle soit, occuperaient des postes tels que celui de Femmes de Chambre, de Plongeur, Serveur ou de Réceptionniste.

5.1.5.2. Après recrutement (Formation interne) :

Nous avons été intéressée de savoir si les hôtels sondés offraient des formations, des mises à niveau ou des stages de recyclage à leurs employés mais aussi de connaître l'opinion du personnel hôtelier en terme de besoin en formation interne.

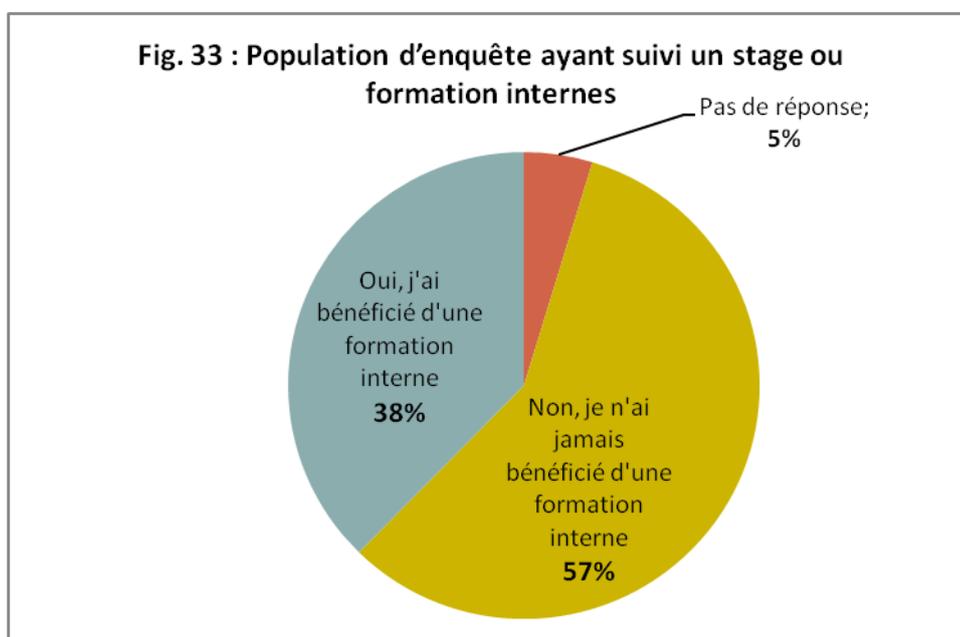
Nous avons d'abord posé aux sondés la question suivante « Avez-vous eu besoin d'un stage pour vous former à ce poste ? » (Question 13). Les réponses sont représentées dans le graphique suivant :



Source : notre enquête personnelle

Sur les 85 individus que nous avons questionnés 44 (soit 52 %) estiment avoir eu besoin d'une formation pour le poste qu'ils occupent à l'hôtel et 36 (42 %) pensent qu'ils n'avaient pas besoin d'être formés au poste pour lequel ils ont été recrutés.

Nous avons découvert cependant après une analyse plus poussée des réponses que même si les répondants disposaient pour la majorité d'entre eux d'un diplôme pour le poste occupé, ils exprimaient malgré tout le besoin d'être formés en la matière. L'autre moitié, qui n'a pourtant jamais travaillé dans un hôtel estime quant à elle, n'avoir pas besoin d'être formée pour le poste dans lequel ils ont été recrutés. La dotation en diplôme et l'envoi en formation pour le poste occupé ne semble pas être une condition impérative pour la totalité du personnel sondé. Les avis restent partagés en la matière.



Source : notre enquête personnelle

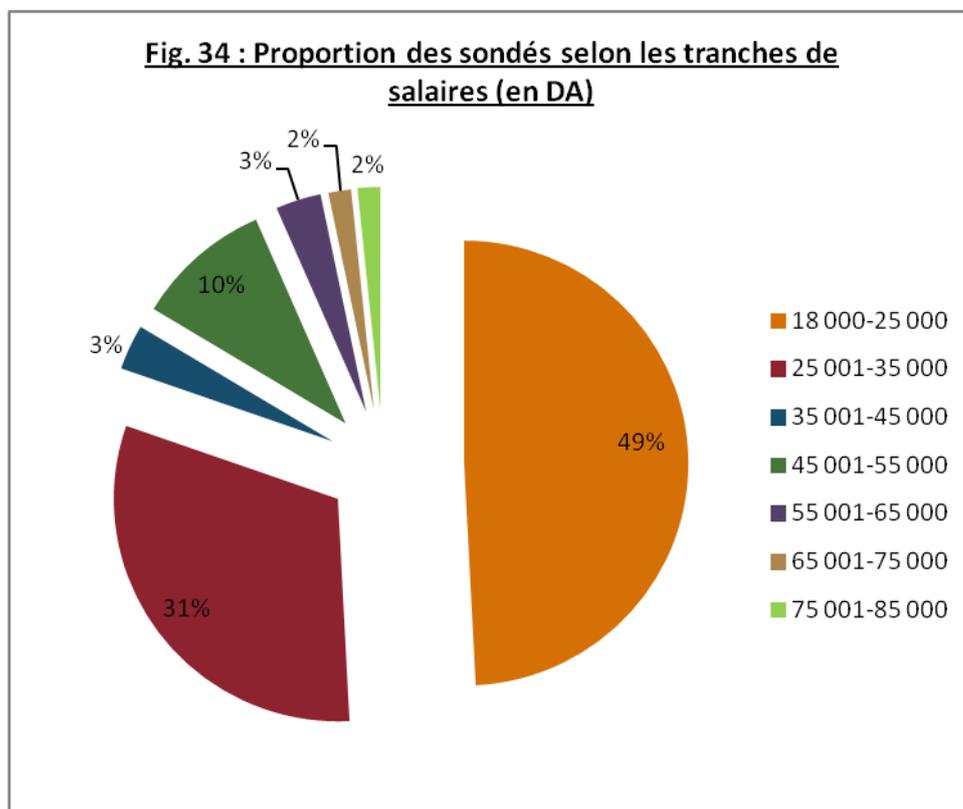
À la question « Avez-vous déjà bénéficié de stages de formation ou de recyclage offerts par l'hôtel ? » (Question 14), 32 sondés sur les 85 ont répondu par l'affirmative. Ces derniers occupent principalement des postes à responsabilité ou rares sur le marché du travail (Gouvernante d'Étage, Maître d'Hôtel, Agent de la Buanderie, Manager Restaurant, Assistant Responsable Restauration, etc.) et travaillent dans leurs hôtels respectifs depuis plus d'un an. Ils perçoivent généralement un salaire rarement inférieur à 35.000 DA.

Nous avons tenté en vain de cerner quels pouvaient être les critères de sélection du personnel des hôtels pour leur inscription en formation, quels sont aussi les hôtels les plus impliqués dans des politiques de formations au profit de leurs ressources humaines.

Ce champ d'investigation reste donc ouvert et gagnerait à fournir des éléments de réponse à une qualité de service qu'on ne peut détacher d'un « savoir faire » en perpétuelle évolution dans les métiers liés à la profession touristique et qui exige des remises à niveau constantes.

5.1.6. Selon le critère « Salaires » :

Contrairement à EDEN AIRPORT et IBIS, les responsables de l'hôtel LE MERIDIEN avec qui nous avons eu à négocier la distribution de notre questionnaire ont accepté que nous le fassions mais à une seule condition : que les questions relatives aux salaires n'y figurent pas. De ce fait les résultats et l'analyse qui vont suivre correspondent aux informations récoltées dans deux hôtels sur les trois que nous avons visités.



Source : notre enquête personnelle

En établissant un lien entre le salaire et l'ancienneté dans certains services il nous a été possible de constater :

- En Cuisine : le salaire du personnel d'exécution tel que les plongeurs se situe toujours entre 18.000 DA et 25.000 DA quelle que soit leur ancienneté, en particulier à EDEN AIRPORT contrairement aux Cuisiniers, Aides Cuisiniers et Commis De Cuisine qui voient leur salaire évoluer en fonction de leur ancienneté. Les mieux rémunérés dans ce domaine restent les Chefs (Cuisiniers, Pâtisseries, De Boucherie et De Partie) leur salaire se situant entre 45.000 DA et 75.000 DA et ce à partir de 2 ans d'expérience²⁸⁸.
- À la Restauration : dans ce domaine les sondés sont exclusivement des employés de IBIS. Nous remarquons que dans cet établissement les salaires sont évolutifs en fonction de l'ancienneté, à partir d'une année d'expérience les Serveurs (appelés aussi Agents Polyvalents De Restauration) perçoivent entre 25.000 DA et 35.000 DA.
- Aux Étages : quelle que soit leur ancienneté, les Femmes De Chambre et les Agents De Buanderie (Blanchisserie) sont rémunérés entre 18.000 DA et 25.000 DA. Le déterminant qui leur permettrait d'être mieux rémunérées est donc une évolution verticale, soit celle d'occuper des postes de Gouvernante D'Étage. A ce poste elles sont en effet rémunérées entre 25.000 DA et 35.000 DA voire jusqu'à 45.000 DA quand l'expérience excède 2 ans²⁸⁹.
- À la Réception : dans ce domaine les employés débutent au bas de l'échelle, avec un salaire compris entre 18.000 DA et 25.000 DA durant la première année. Ce salaire ne peut ensuite qu'évoluer, pouvant atteindre 40.000 DA et plus après 6 ans d'expérience. C'est aussi le cas en matière de poste à responsabilité tel que celui de Leader de la Réception ou de Maître d'Hôtel. Le bas de l'échelle des salaires concerne les employés d'exécution tels que les Bagagistes. A EDEN AIRPORT ils perçoivent entre 18.000 DA et 25.000 DA pour la justification d'une expérience de plus de 7 ans.

5.1.7. Selon la caractéristique « Contrats de travail » :

Selon les articles 11 et 12 de la loi 90-11 relative aux relations de travail²⁹⁰ le contrat de travail est considéré à durée indéterminée (CDI) sauf si il en est disposé autrement par écrit et ce uniquement dans les cas suivant :

²⁸⁸ Selon les données recueillies à l'hôtel Ibis.

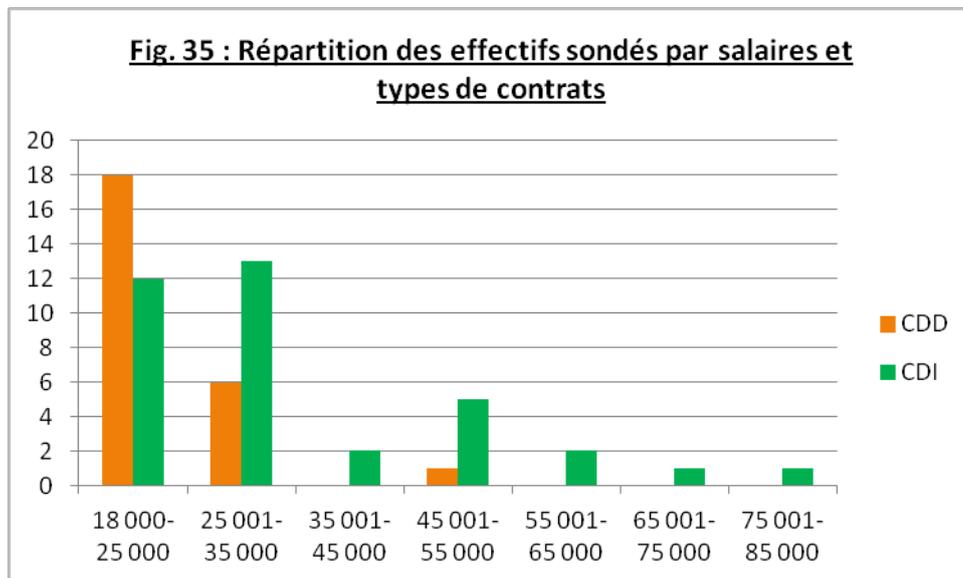
²⁸⁹ Toujours Selon les données recueillies à l'hôtel Ibis.

²⁹⁰ Loi n° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée le 11/01/1997.

- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestation non renouvelables ;
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;
- lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

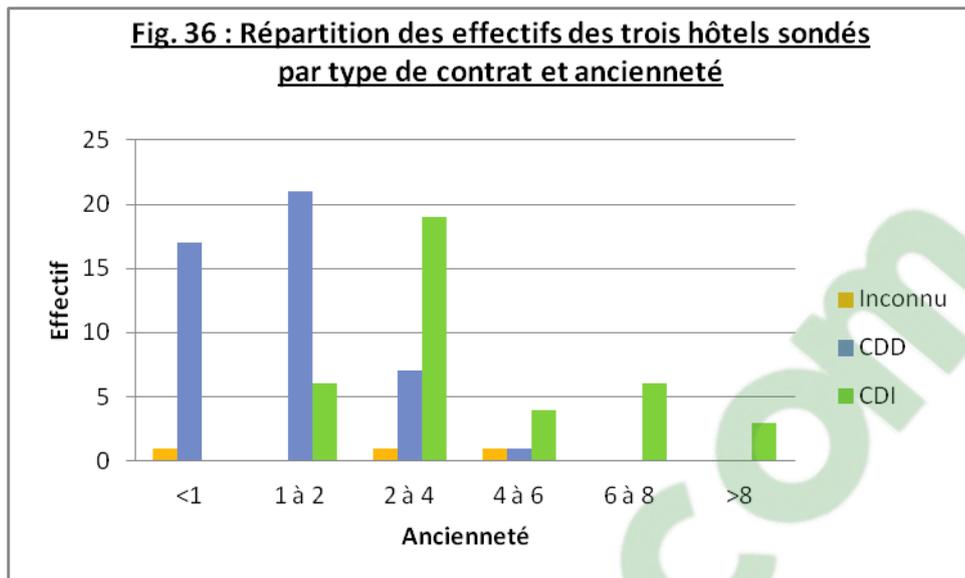
Dans les cinq cas de figure cités ci-dessus, le contrat de travail peut être conclu à durée déterminée (CDD). En cas de non respect de ces conditions le contrat est considéré à durée indéterminée.

Nous remarquerons au niveau des hôtels sondés que les employés percevant des salaires au delà de 35.000 DA sont en règle générale recrutés dans le cadre d'un CDI (voir Fig. 35).



Source : notre enquête personnelle

Les CDD sont d'ailleurs rarement appliqués après la 1^e année d'ancienneté dans l'hôtel, excepté au LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER où les mouvements du personnel ne se sont pas encore stabilisés (Fig. 36).



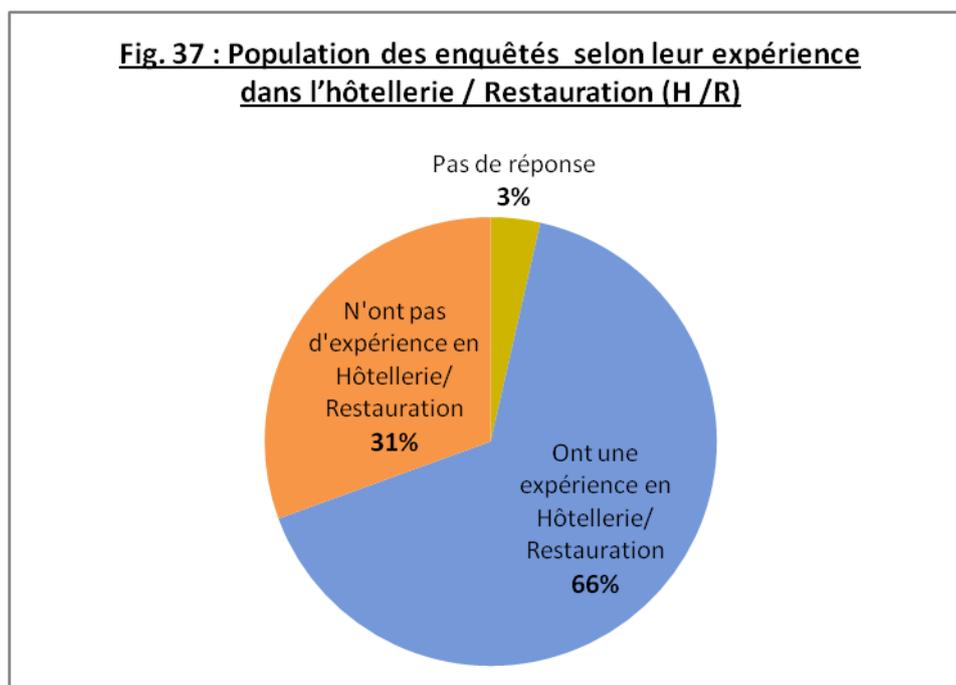
Source : notre enquête personnelle

5.1.8. Selon la caractéristique « Expérience » :

Sur les 85 employés sondés, 56 déclarent avoir déjà travaillé dans un établissement hôtelier ou dans un restaurant, soit une proportion de 66% d'individus capitalisant déjà une idée sur le fonctionnement d'un hôtel / restaurant ou à tout le moins sur le métier qu'ils allaient exercer dans l'établissement qu'ils ont rejoint.

30,5% des répondants ignoraient tout du fonctionnement d'un hôtel ou de ses spécificités et n'ont jamais eu affaire à la clientèle d'un hôtel ou d'un restaurant moyen ou haut de gamme. Ces personnes sont souvent des Plongeurs, des Femmes de Chambre mais aussi des Réceptionnistes fraîchement diplômés des universités et qui maîtrisent plus de deux langues étrangères. Lorsque ce sont des Cuisiniers ou des Restaurateurs ils justifient généralement d'un diplôme en Institut pour le métier qu'ils exercent.

Fig. 37 : Population des enquêtés selon leur expérience dans l'hôtellerie / Restauration (H / R)



Source : notre enquête personnelle

En termes de recrutement, les responsables hôteliers que nous avons interviewés ont tous ciblé le même problème rencontré lors d'une campagne de recrutement : le manque de qualification des candidats. D'après ces responsables GRH les causes résideraient dans le manque, dans la région Ouest du pays, d'Instituts et d'Écoles de formation en Hôtellerie et Tourisme de qualité.

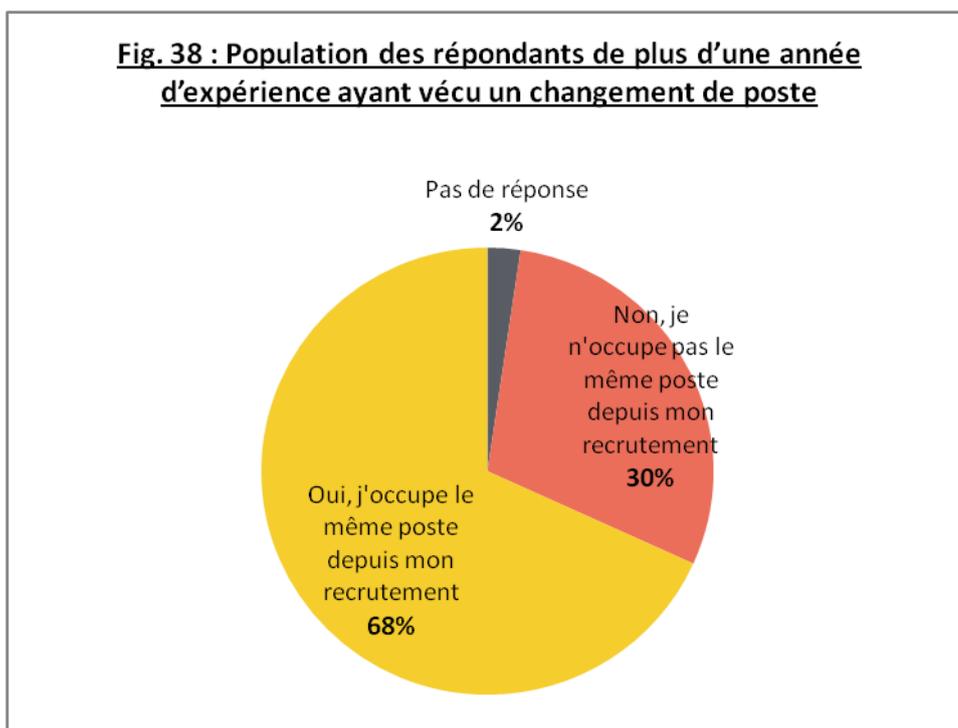
Certains hôtels compensent ce déficit en recrutant des personnes qualifiées en provenance de l'Est du pays, région réputée pour ses écoles en Hôtellerie et Tourisme. Mais ces derniers hésitent à aller travailler à des kilomètres pour un salaire identique à celui qu'ils pourraient percevoir en demeurant dans leur localité d'origine.

Afin de corriger ce déficit les Responsables RH revoient à la baisse leurs critères de sélection et privilégient des critères subjectifs d'apparence au détriment de critères de qualifications plus rigoureux basés sur des formations diplômantes.

5.1.9. Selon le critère « Évolution de carrière » :

La question posée était la suivante : « Occupez-vous ce même poste depuis votre recrutement ? ». Les réponses sont présentées dans le graphique suivant :

Fig. 38 : Population des répondants de plus d'une année d'expérience ayant vécu un changement de poste



Source : notre enquête personnelle

L'observation de ces résultats montre à l'évidence que la progression dans les carrières n'est pas une caractéristique très présente dans les métiers de l'Hôtellerie.

Plus de la moitié des sondés qui ont répondu déclarent n'avoir jamais changé de poste depuis leur recrutement. Ce sont essentiellement des RÉCEPTIONNISTES, des FEMMES DE CHAMBRE, des SERVEURS et des PLONGEURS, la plupart percevant, qui plus est, le même salaire qu'une nouvelle recrue.

Les informations obtenues au travers de notre questionnaire d'enquête nous auront permis de dessiner le profil d'un personnel hôtelier peu analysé par les recherches académiques en Algérie. Si cette approche empirique n'a pas la prétention d'en avoir saisi toutes les caractéristiques socio démographiques et professionnelles, elle peut avoir suggéré des pistes de recherche évidentes quant au positionnement établissant que l'accueil touristique reste tributaire non seulement d'une logistique matérielle mais surtout humaine.

Il n'est point besoin de rappeler que la sociologie des organisations qui se penche sur la dimension "organisation" interpelle des problématiques récurrentes dont le cœur tente de réguler les tensions fragilisant les organisations.

Cllicours.COM

Le second volet de notre étude de terrain tente de préciser à ce titre que "l'Implication Organisationnelle" de notre population d'enquête est un des principes de management dont il faille tenir compte pour un meilleur management de la qualité. Et c'est cette dimension que nous mettons en avant dans les lignes qui suivent.

5.2. Mesure de l'Implication Organisationnelle :

5.2.1. Analyse de la fiabilité interne de l'échelle de mesure de l'Implication Organisationnelle :

Nous avons mesuré la fiabilité interne de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle, Affective, Normative et Continue, en calculant le **coefficient alpha (α) de Cronbach**.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Coefficient alpha de Cronbach de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle

Dimensions de l'Implication Organisationnelle	alpha de Cronbach
Dimension Affective	0,820
Dimension Continue	0,785
Dimension Normative	0,776

Source : résultats de notre enquête

Le coefficient alpha de Cronbach permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension. Sa valeur varie entre 0 et 1 et il est considéré comme acceptable à partir de 0,7.

Nous pouvons donc déclarer que les résultats obtenus de l'enquête sont acceptables c'est-à-dire qu'il existe une cohérence interne entre les items de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle.

5.2.2. Mesure de la tendance centrale et de l'écart type:

La mesure de la tendance centrale la plus fréquemment utilisées est la Moyenne. Celle-ci sert à mesurer la moyenne des données pour la comparer à une échelle d'intervalle permettant de connaître le degré d'application de chaque dimension.

Les items que nous avons utilisés pour la mesure de l'Implication Organisationnelle sont étalés sur une échelle de Likert à cinq points :

- ✓ Pas d'accord du tout (1),
- ✓ Pas d'accord (2),
- ✓ Ni d'accord ni pas d'accord (3),
- ✓ Légèrement d'accord (4)
- ✓ D'accord (5).

L'échelle d'intervalles est la suivante :

- Si $1 < \text{Moyenne} \leq 1.8$: niveau d'application très faible.
- Si $1.8 < \text{Moyenne} \leq 2.6$: niveau d'application faible.
- Si $2.6 < \text{Moyenne} \leq 3.4$: niveau d'application moyen.
- Si $3.4 < \text{Moyenne} \leq 4.2$: niveau d'application élevé.
- Si $4.2 < \text{Moyenne} \leq 5$: niveau d'application très élevé.

En calculant la moyenne de chaque dimension nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 12 : Moyenne et écart type de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle

Dimensions IO	Valeurs du test		
	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation
Implication Affective	3,9849	0,84142	21%
Implication Continue	3,0784	0,9652	31%
Implication Normative	3,602	0,92228	26%

Source : résultats de notre enquête

La moyenne de l'Implication Affective est élevée, avec un écart type de 0,84. La tendance est à l'Implication Organisationnelle Affective, vient ensuite l'Implication Normative avec une moyenne élevée mais inférieure à la dimension affective. Enfin la tendance de l'Implication continue est moyenne avec une moyenne de 3,078 et un écart type de 0,96.

En analysant les moyennes des items de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle nous obtenons les résultats suivants :

5.2.2.1. Implication Affective :

Tableau 13 : Statistiques descriptives de la dimension Affective

N°	Items de mesure de la dimension Affective	Moyenne	Écart type	Coefficient de variation (%)
31	Je finirai avec grand plaisir tout le reste de ma carrière dans cet Hôtel	3,894	1,406	36
32	Je ne sens pas vraiment que j'appartiens à cet Hôtel	3,612	1,206	33
33	Cet Hôtel compte beaucoup (est très important) pour moi	4,318	1,082	25
34	Je suis fier(e) de faire partie de cet Hôtel	4,400	0,941	21
35	Je ne me sens pas sentimentalement attaché(e) à cet Hôtel	3,494	1,181	34
36	J'ai le réel sentiment d'être un "membre de la famille" dans cet Hôtel	4,259	1,187	28
37	Je ressens vraiment les problèmes de cet Hôtel comme si c'était les miens	3,918	1,416	36

Source : résultats de notre enquête

Les items n°33, n°34 et n°36 ont des niveaux d'application très élevés. Les autres items ont une application élevée et se rapprochent de la moyenne arithmétique de la dimension. Les coefficients de variation montrent qu'il existe une homogénéité dans les réponses chez les individus sondés, en particulier sur l'item « Je suis fier(e) de faire partie de cet Hôtel ».

Nous avons voulu savoir dans quel hôtel cette fierté était la plus manifeste et nous nous attendions à ce que ce soit dans les enseignes à renommée internationale.

Contre toute attente, nous découvrons que c'est à EDEN AIRPORT que ce sentiment de « fierté » est le plus manifeste avec une moyenne de 4,476 et un écart type de 0,873, soit un coefficient de variation (V) de 20% contre 21% pour LE MERIDIEN et 23% pour IBIS ORAN.

5.2.2.2. Implication Continue :

Tableau 14 : Statistiques descriptives de la dimension Continue

N°	Items de mesure de la dimension Continue	Moyenne	Écart type	Coefficient de variation (%)
38	Je reste dans cet Hôtel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	2,624	1,406	54
40	Je peux penser quitter cet Hôtel car il y a beaucoup d'autres possibilités de travail ailleurs	2,918	1,227	42
43	Je n'ai pas d'autres choix actuellement que de rester et continuer à travailler dans cet Hôtel	3,259	1,481	45
39	Beaucoup de choses dans ma vie seraient perturbées (dérangées) si je décidais de quitter cet Hôtel maintenant	3,000	1,528	51
41	Si je n'avais pas autant donné pour cet Hôtel, j'aurais pu penser à le quitter	3,412	1,321	39
44	Je ne voudrais pas quitter cet Hôtel parce que je risquerais de trop perdre	3,259	1,355	42

Source : résultats de notre enquête

Les niveaux d'application des six items de mesure de la dimension continue sont tous moyens tout autant que la moyenne de la dimension calculée précédemment. Cependant, les coefficients de variation des items sont presque tous élevés et varient entre 39% et 54%. Ceci montre qu'il y a une hétérogénéité dans les réponses concernant cette dimension en particulier au niveau de l'item n° 38 « Je reste dans cet Hôtel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs » et le n°39 « Beaucoup de choses dans ma vie seraient perturbées (dérangées) si je décidais de quitter cet Hôtel maintenant ».

5.2.2.3. Implication Normative :

Tableau 15 : Statistiques descriptives de la dimension Normative

N°	Items de mesure de la dimension Normative	Moyenne	Écart type	Coefficient de variation (%)
45	Je ne ressens aucune obligation morale à rester dans cet Hôtel	3,271	1,248	38
46	Si on m'offrait du travail ailleurs, je ne trouverais pas correct (pas bien) de quitter cet Hôtel maintenant	3,506	1,351	39
47	Je me sentirais coupable de quitter cet Hôtel maintenant	3,388	1,528	45
48	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant cet Hôtel	3,576	1,546	43
50	Cet Hôtel ne mérite pas ma fidélité (ma loyauté)	3,565	1,180	33
51	Cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup	4,306	1,155	27

Source : résultats de notre enquête

Si la moyenne de la dimension Normative que nous avons calculée plus haut (Tableau 11) est élevée, ce n'est pas le cas de tous les items de mesure de cette dimension. En effet les items n°45 et n°47 enregistrent un niveau d'application moyen. L'item qui présente le niveau d'application le plus élevé est « cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup » et encore une fois c'est à EDEN AIRPORT où l'on se sent le plus « redevable » à son hôtel.

5.3. Vérification des hypothèses :

Afin de vérifier les hypothèses de recherche (voir 4.1.2), nous avons effectué un *t-test* (test de student). Les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Résultats du t-test :

Hypothèses de recherche	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
H1 : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Affective	10,791	84	,000	,98487	,8034	1,1664
H2 : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Continue	,749	84	,456	,07843	-,1298	,2866
H3 : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Normative	6,018	84	,000	,60196	,4030	,8009

Source : résultats de notre enquête

À partir des résultats présentés dans le tableau 13, les hypothèses **H1** et **H3** sont confirmées.

Le personnel hôtelier s'implique affectivement et normativement à son organisation. En revanche l'hypothèse **H2** est rejetée, le personnel hôtelier n'est pas impliqué de manière continue. Ce n'est donc ni le manque d'alternatives ni les sacrifices perçus par les employés de l'hôtellerie qui les empêchent de quitter leurs hôtels. C'est bien leur attachement affectif à leurs organisations en premier lieu, et leur sens moral de l'engagement en second lieu qui conditionnent leur décision de continuer à travailler dans leurs hôtels respectifs.

Nous considérons les résultats de ce test comme généraux car chaque hypothèse peut se décliner en plusieurs sous hypothèses si nous considérons que « le personnel hôtelier » peut être éclaté en plusieurs variables.

Ce qui nous conduit à effectuer des analyses de variance (ANOVA)²⁹¹, des test t et des analyses de corrélation entre chaque dimension de l'Implication Organisationnelle et les variables explicatives suivantes :

- ✓ Caractéristiques personnelles (l'âge, le sexe, l'ancienneté, le niveau d'instruction, la situation matrimoniale, le type de contrat, le service (Cuisine, Étage, Réception et Restauration),
- ✓ Caractéristiques de l'organisation (l'hôtel, le climat social),
- ✓ Caractéristiques du poste (autonomie, communication), et la satisfaction.
- ✓ Mais aussi entre les conséquences de l'Implication Organisationnelle (Bien être, performance et citoyenneté organisationnelle) et les dimensions de l'Implication Organisationnelle considérées à ce niveau comme variables indépendantes.

5.3.1. Analyse des corrélations

Le tableau suivant récapitule des résultats significatifs obtenus suite aux analyses et test effectués dans le but de vérifier l'existence d'une quelconque relation entre les variables dépendantes que sont les trois dimensions de l'Implication Organisationnelle et les variables indépendantes citées plus haut :

Tableau 17 : Résultats significatifs d'ANOVA, test de student et d'analyse de la corrélation

Outils d'analyse	Variable dépendante	Variable indépendante	Résultats de test			
			ddl/ N	F/ r	Sig.	Interprétation des résultats
ANOVA	Implication Affective	Niveau d'Instruction	ddl inter-groupes = 6 ddl intra-groupes = 78	F=2,389	0,036	La variable indépendante "niveau d'instruction" explique une proportion statistiquement significative de la variation de l'Implication Organisationnelle affective.

²⁹¹Howell D.C., *Méthodes statistiques en science humaines*, de boeck, 2^e édition, 2008 , pp 305

Outils d'analyse	Variable dépendante	Variable indépendante	Résultats de test			
			ddl/ N	F/ r	Sig.	Interprétation des résultats
ANOVA	Implication Normative		ddl inter-groupes = 6 ddl intra-groupes = 78	F=2,347	0,039	l'hypothèse nulle d'une absence de relation entre le niveau d'étude et l'Implication normative est rejetée → il existe un lien entre les deux variables.
	Implication Continue	Situation Matrimoniale	ddl inter-groupes = 3 ddl intra-groupes = 81	F=5,059	0,003	La variable indépendante "situation matrimoniale" explique une proportion statistiquement significative de la variation de l'Implication Organisationnelle continue.
	Implication Affective	Satisfaction	N=85	r=0,362	/	Il existe une relation positive faible à modérée entre l'Implication affective et la satisfaction
Corrélations bi-variées	Implication Affective	Communication	N=85	r=0,458	/	Il existe une relation positive modérée entre l'Implication affective et la communication
	Implication Normative	Climat Social	N=85	r=0,466	/	Il existe une relation positive modérée entre l'Implication normative et la communication
	Implication Affective		N=85	r=0,456	/	Il existe une relation positive modérée entre l'Implication affective et le climat social

Outils d'analyse	Variable dépendante	Variable indépendante	Résultats de test			
			ddl/ N	F/ r	Sig.	Interprétation des résultats
Corrélations bi-variées	Implication Normative	Climat social	N=85	r=0,306	/	Il existe une relation positive faible à modérée entre l'Implication normative et le climat social
	Citoyenneté Organisationnelle (OCB)	Implication Affective	N=85	r=0,214	/	Il existe une relation positive faible entre l'Implication affective et la citoyenneté organisationnelle.
	Performance	Implication Continue	N=85	r= - 0,213	/	Il existe une relation négative faible entre l'Implication calculée et la performance perçue par l'individu.

R : coefficient de corrélation de Pearson
N : nombre d'observations

F : variance intergroupes / Variance Intra-groupes

ddl : degré de liberté

Sig. : Seuil de signification il doit être compris entre ()

Il est possible de constater à partir des résultats présentés dans le tableau ci-dessus que le niveau d'instruction a un impact réel sur l'Implication Affective et Normative et non sur l'Implication Continue, celle-ci serait influencée par la situation matrimoniale de l'individu.

Il s'avère aussi que l'Implication Affective et l'Implication Normative sont liées positivement à la satisfaction de l'individu, ceci confirme les résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002). En effet plus l'individu est satisfait de son salaire et de la progression de sa carrière plus il s'implique sentimentalement à son hôtel, ce que confirme les résultats.

Le climat social joue un rôle important aussi dans le lien Affectif et Normatif que tisse le personnel hôtelier avec son hôtel, car meilleur est le climat social (relation avec la hiérarchie et avec le groupe de travail) plus significatifs sont les résultats des deux dimensions Affective et Normative de l'Implication.

Ces dernières sont également corrélées positivement à la communication interne avec la hiérarchie, ce qui corrobore la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990)²⁹². Toutefois l'Implication Affective est corrélée à ces variables avec une intensité plus forte que l'Implication Normative.

Concernant les conséquences des dimensions de l'Implication Organisationnelle, nous constatons à partir des résultats obtenus qu'il existe une corrélation positive entre l'Implication Affective et la citoyenneté organisationnelle. Même si cette corrélation reste faible, le résultat obtenu confirme entre autres la méta-analyse de Riketta (2002)²⁹³, plus le personnel hôtelier est impliqué affectivement à son hôtel plus il sera altruiste, aura l'esprit d'équipe et une meilleure conscience professionnelle.

Quant à la performance, celle-ci serait influencée négativement par l'Implication Continue. L'individu impliqué de manière Calculée à son hôtel fait très peu d'efforts dans son travail. Ces résultats corroborent la méta-analyse de Mayer et *al.* (2002).

5.4. Analyse des résultats

Notre étude avait un double objectif.

D'une part, nous aspirions à tracer le portrait du personnel hôtelier algérien (du moins celui des structures analysées), une catégorie professionnelle très rarement étudiée et à laquelle nous nous sommes intéressée compte tenu de son rôle déterminant dans la qualité du service offert.

D'autre part, nous voulions mesurer les dimensions de l'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier car nous estimons qu'un individu impliqué à son organisation - dans le cas de notre étude à son hôtel- présente un meilleur comportement organisationnel en termes de performance, de citoyenneté organisationnelle et de présentéisme.

Notre recherche avec son double aspect exploratoire et d'évaluation nous aura permis de dégager des conclusions intéressantes et très certainement non exhaustives.

En effet, cette étude nous a permis de tracer le profil des employés de l'hôtellerie dont les métiers sont spécifiques à l'hôtellerie (Réception, Restauration, Étages et Cuisines), selon la caractéristique de l'âge, du sexe, de la situation matrimoniale, du niveau d'étude et de formation, du salaire et du type de contrat.

²⁹² Voir Chapitre 2, section 2.1 « Les conséquences de l'implication organisationnelle »

²⁹³ Ibid.

Nous avons constaté que le personnel hôtelier était majoritairement jeune, ceci pouvant s'expliquer par la structure pyramidale des âges en Algérie dont en 2010, l'âge moyen des Algériens était de 26,2 ans et dont aussi 30.14 % de la population se situe de 20 à 35²⁹⁴. L'ouverture récente du marché aux investisseurs privés explique sans doute aussi ces recrutements au profit d'une population jeune.

Le personnel est majoritairement masculin et la plupart des employés de sexe féminin occupent des postes d'exécution en particulier celui de femme de chambre.

Les niveaux d'instruction du personnel hôtelier exerçant un métier cœur de branche restent très moyens.

Les employés des Cuisines et de la Restauration ont en effet pour la plupart un niveau de classe du Secondaire. Les employés aux Étages sont dotés d'un bagage en diplômes encore plus faible puisqu'ils ne justifient que du niveau de Classe du Primaire.

Ce n'est qu'au service Réception que le niveau d'instruction est universitaire.

Selon les résultats obtenus, et si l'on se réfère au volet formation professionnelle spécifique au poste occupé, seuls 42% ont un diplôme en rapport avec le métier qu'ils exercent. En effet les responsables R.H. et directeurs d'hôtels que nous avons rencontrés ont tous mis en relief la difficulté de recruter un personnel qualifié et pointent du doigt le manque d'établissements spécialisés dans la région Ouest on recense à peine 2 Écoles de Formation professionnelle (1 à Tlemcen et Hammam Bouhdjar, et 1 autre en cours de construction à Aïn Témouchent)

Les résultats obtenus nous ont aussi permis, après traitement statistique des données, de répondre aux hypothèses de départ que nous rappelons ici :

- **H1** : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Affective.
- **H2** : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Continue.
- **H3** : L'Implication Organisationnelle du personnel hôtelier est Normative.

Nous pouvons affirmer, après analyse des résultats, que le personnel hôtelier s'implique dans son hôtel affectivement, qu'il y est sentimentalement attaché et que cela conditionne son désir de rester dans l'organisation.

²⁹⁴ in "Perspectives Monde,Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945" in <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPagePyramide?codePays=DZA>

Son Implication Normative est elle aussi positive mais moins significative, son sens moral de fidélité et son attachement à l'hôtel ne sont pas toujours fortement ancrés.

En revanche les résultats obtenus ont démontré que le personnel hôtelier ne s'implique pas à son hôtel par calcul. Ce ne sont ni le manque d'alternatives ni les sacrifices consentis qui le retiennent à son hôtel.

Les résultats nous ont permis aussi de déterminer un certain nombre d'antécédents et de conséquences corrélées aux dimensions de l'Implication Organisationnelle.

Nous avons donc pu corroborer les résultats de certaines études et méta-analyses effectuées antérieurement comme, entre autres, la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) qui démontre l'influence du climat social sur l'Implication Affective et Normative des individus.

Il en est de même pour la méta-analyse de Riketta (2002) illustrant l'influence de l'Implication Affective sur la citoyenneté organisationnelle ou encore celle de Mayer et *al.* (2002) et qui confirme la relation négative qui existe entre performance perçue par l'individu et son Implication Continue ainsi que la relation positive existant entre la satisfaction au travail et l'Implication Affective et Normative.

Conclusion du Chapitre 5 :

Malgré la simple validité interne des résultats, cette recherche nous permet d'une part d'avoir une idée plus ou moins nette et cadrée du profil du personnel hôtelier voire de nous éclairer quelque peu quant à son statut socio professionnel.

D'autre part, l'analyse des résultats nous a permis de même de vérifier les trois hypothèses de recherche relatives aux trois dimensions de l'Implication Organisationnelle qui selon Allen et Meyer (1990) conditionneraient à des proportions différentes certains comportements individuels à l'intérieur de l'entreprise tels que les comportements de retrait, la citoyenneté organisationnelle, la performance et le bien être.

Les résultats obtenus nous ont montré que le personnel hôtelier s'implique surtout affectivement à son hôtel. Les résultats de l'Implication Normative sont aussi positifs mais moins significatifs que ceux de l'Implication Affective.

Enfin il s'avère que le personnel hôtelier ne s'implique pas de manière continue.

Conclusion Générale :

L'objet majeur de ce travail aura été de décrypter le statut, la place, puis la dynamique de l'employé au sein de l'organisation qui l'emploie. Il est fondamental en effet -et toutes les études des sciences de l'organisation l'attestent - que l'individu en s'appropriant la culture, les réussites, les échecs de l'organisation, en ayant le sentiment d'en faire intégralement partie contribue sans nul doute à l'amélioration de la productivité de cette entreprise.

Il n'en reste pas moins que l'Implication Organisationnelle considérée comme une pro-action peut varier d'un individu à l'autre si l'on se réfère à ses principes personnels, son vécu, sa vision de la vie privée et/ou du monde professionnel.

L'organisation a cependant la latitude de pouvoir intervenir scientifiquement dans le jeu de rôles qui favoriserait l'Implication de ses employés à son devenir. Ceci par le biais d'actions et de discours cohérents en matière de management, une réciprocité des échanges dans la philosophie d'un « pacte de responsabilité » mettant en avant un "donnant-donnant" , par un système de rémunération équitable et non discriminant, une valorisation des compétences de l'employé. Enfin, en encourageant l'appropriation des valeurs de l'entreprise, de ses problèmes, de ses réussites que seul un système de communication efficient peut porter.

Impliquer le personnel à son organisation est d'autant plus essentiel dans la branche de l'hôtellerie que l'employé est en contact immédiat avec le client. La réceptionniste, le Commis de Salle, la Gouvernante, le Barman ou le Groom, entre autres, sont l'interface de l'hôtel. L'appréciation d'un hôtel est directement liée à la qualité du service.

Cependant, en focalisant notre recherche à l'hôtellerie et à l'étude du personnel hôtelier, nous avons rencontré certaines difficultés que nous n'aurions peut-être pas retrouvées si nous nous étions investie dans un autre secteur ou branche d'activité.

En effet nous avons dû gérer, tout au long de la préparation de ce mémoire, le manque d'informations concernant le personnel hôtelier. Très peu de recherches accessibles se sont intéressées à l'Implication de la composante humaine dans l'hôtellerie. Quant aux études abordant le personnel hôtelier en Algérie, elles sont quasi inexistantes.

À défaut d'informations et de résultats de recherches abordant le personnel hôtelier voire l'Implication de ce dernier à son Organisation que nous aurions pu intégrer à notre étude, nous sommes retrouvée dans la situation particulière où tout était à construire.

C'est de cette carence, de ce déficit informationnel qu'est venue la nécessité de tracer en premier lieu le portrait du personnel hôtelier avant d'amorcer une quelconque évaluation de l'Implication Organisationnelle.

La seconde difficulté à laquelle nous nous sommes heurtée en préparant ce travail était d'investir le terrain et de faire adhérer les dirigeants d'hôtels à l'objectif et à l'utilité de l'étude.

Ceci reflète la séparation qui existe entre l'Université Algérienne et les entreprises, deux entités qui pourtant ne peuvent évoluer et s'améliorer l'une sans l'autre. « En Sciences de Gestion en effet, la Responsabilité Sociale du Chercheur (RSC) au service d'une société en développement n'est pas tant de se chercher au sein d'une discipline mais peut être bien plus de dégager des résultats capitalisables au service de la décision économique et sociale, c'est le pragmatisme de l'ingénieur social qui s'accommode le mieux avec l'esprit du rationalisme et qui donne la meilleure chance aux hommes non de devenir maîtres et professeurs de la nature sociale, mais de l'améliorer en lui obéissant ²⁹⁵ »

Autre inconvénient de taille, ce fut la langue choisie pour le questionnaire et qui ne correspond pas forcément aux compétences linguistiques des employés sondés, en particulier ceux occupant des postes d'exécution.

Nous sommes bien évidemment consciente des limites de notre étude à savoir la taille de l'échantillon qui ne procure aux résultats qu'une validité restreinte.

Le nombre d'hôtels sondés et leurs localisations peut aussi constituer une limite à notre étude tout comme peuvent l'être leur récente date d'ouverture. Cette réalité peut en effet avoir impacté la validité de nos résultats. Tisser un lien avec le personnel d'une organisation exige il est vrai un assez long délai de maturation.

Cependant, et malgré toutes ces insuffisances reconnues, le champ d'investigation que nous avons exploré est prometteur de pistes futures de recherches multiples et intéressantes. Le concept d'Implication et ses prolongements s'avère être dans l'hôtellerie un champ de recherche qui pourrait être révélateur de bien des insuffisances attribuées au secteur touristique.

C'est ainsi que nous envisageons de nous pencher sur le concept d'Implication Organisationnelle dans un contexte de changement organisationnel, variable délibérément négligée dans cette étude mais qui n'en est pas moins importante.

²⁹⁵ NEKKA H., YANAT Z, "La responsabilité sociale du jeune chercheur en sciences de gestion", communication colloque international "La GRH à l'heure de la mondialisation" 5-6-7 mai 2007, Université d'Oran

Il serait enfin et au final intéressant de poursuivre notre travail de "profilier" en élargissant notre démarche globale au niveau régional, voire national, et ce afin d'en asseoir plus confortablement la représentativité et la teneur scientifique.

A défaut d'avoir au présent atteint cet objectif nous en faisons notre objectif au futur.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Allouche J., Bernoux P., Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006

Botti L., Peypoch N. et Solonandrasana B., Ingénierie du tourisme : Concept, méthode, application, De Boeck, coll. Les métiers du tourisme, 2008,

Chaminade B., Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, Afnor, 2005,

Dion G., Dictionnaire canadien des relations du travail, La presse de l'université Laval, 2^e édition, 1986

Frankel S., Iunius R.F., Industrie de l'accueil : environnement et management, De Boeck :, coll. Les métiers du tourisme, 2008

Gellerman S.W., les relations humaines dans la vie de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1967

Hormel L. et Romagni P., La franchise de service : une stratégie marketing pour le développement des réseaux, Economica, 1992

Joulé R.V., Beauvois J.L., Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, PUF, 1987

Le Petit Robert 1, 2010

Lelouche C., Psychologie sociale des organisations, Ed. Aramand Colin, coll. Cursus, Novembre 2007,

Madouche H., Le tourisme en Algérie : jeux et enjeux (Point de vue sur les préoccupations actuelles) , Houma, 2003

Merlin P., Tourisme et aménagement touristique : des objectifs inconciliables ?, La documentation française, Décembre 2007

Neveu J.P, Thévenet M., L'implication au travail (collectif), Vuibert, Février 2002 : Chapitre 3: L'implication le concept; Charles - Pauvers Brigitte, Nathalie Commeiras.

Neveu J.P., « Théorie de l'implication » dans : Allouche J., Bernoux P., Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006

Neveu J.P., La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire, Economica, Mars 1996

Padioleau J.G., L'ordre social : principes d'analyse sociologiques, L'Harmattan, coll. Logique sociale, 1e trimestre 1993

Peretti J.M., Tous D.R.H. : Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseur (collectif), Edition d'Organisation, Octobre 1999 ; Chapitre 21 : L'impliquer ses collaborateurs, Thévenet M.

Peretti J-M., Tous D.R.H. (collectif), Les éditions d'organisations, Octobre 1999, Chapitre 21 : Impliquer ses collaborateurs, Thévenet M

Robinet J-C. et Adam C., Management hôtelier : théorie et pratique, de boeck, 2003

Rojot J. et Roussel P., Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (collectif), De Boeck, 2002 ; Chapitre 7 : L'engagement Organisationnel, Vandenberghe, C., Landry G., Panaccio A-J.

Saint-Onge S. et Haines V., Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances (collectif), de boeck 2007, chapitre 3 : La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, Charles-Pauvers B.,Comeiras N.,Peyart-Guillard D., Roussel P.

Stora B. et Elyas A., Les 100 portes du Maghreb : L'Algérie, le Maroc, le Tunisie, trois voies singulières pour allier islam et modernité, éditions Dahlab Alger, 1999

Tessa A., Économie touristique et aménagement du territoire, Office des publications universitaires, Décembre 1993

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A-F., Fonction RH : politique, métiers et outils des RH, Pearson éducation, Juin 2008

Thévenet M., le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes, Edition d'organisation, 2e édition, 2007

Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, l'Étudiant, 2006

Thèses et mémoires :

Bettache M. Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, Thèse présentée en vue de l'obtention d'un doctorat en Relations industrielles, 2007.

Boudjani M., Le tourisme en Algérie : état des lieux. Des perspectives de développement durable ? Thèse de Doctorat d'État en Sciences Économiques, Université d'Oran, Décembre 2008.

Chergui M., Tourisme : nouveau volet politico-économique (étude de cas de la wilaya de Tlemcen), Mémoire de fin d'études, Université de Hydra, Février 1990.

Décarie M-C., Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, Mémoire de fin d'étude dans le but de l'obtention d'une maîtrise en relations industrielle, Université de Montréal, Mai 2010.

Jomphe N., Les pratiques pour la santé des employés et l'engagement organisationnel : le cas d'un programme de santé et mieux-être, dans le but de l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Mai 2008.

Vaisman C., L'enjeu de la dimension humaine en hôtellerie de luxe, Mémoire de première année de master tourisme - hôtellerie – alimentation, Le CÉTIA de l'Université de Toulouse II – Le Mirail, 2012.

Valéau P., Gérer l'implication dans le respect des différences ; Des associations aux autres organisations, Habilitation à Diriger des Recherches - Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille 1.

Villeneuve M., Les pratiques de G.R.H. favorisant l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants : cas du ministère des ressources naturelles et de la faune (MRNF), Mémoire de fin d'étude dans le but de l'obtention d'une maîtrise en relations industrielle, Université de Montréal, 2011.

Documents et revues :

Aamara M.Z. et Bietry F. (2008), Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien, communication présentée lors du congrès de l'AGRH.

Agonhossou Damase K. et Godonou Célestin K. (2010) , Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin, *Management & Avenir*, n° 50.

Alice D. et Thévenet M. (1994), Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services, *Revue française de gestion*, n° 98.

Allen N.J. and Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, n° 63.

Allen N.J. and Meyer J.P. (1996), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of vocational behavior*, Vol 4.

Bader E. and Lababedi A. (2007), *Hotel Management Contracts in Europe*, HVS.

Becker H.S. (2006), Notes sur le concept d'engagement, *Revue Tracés*, n° 11 / 1, p. 189 (traduction de l'article : Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, n° 66.

Belghiti-Mahut S. et Briole A. (2004), 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.

Bentein K., Vandenberghe C., & Dulac T. (2004)., Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Communication parue dans Simard, G., & Lévesque, G. (Eds.), *La mesure de comportements, d'attitudes et d'états psychologiques susceptibles d'augmenter la valeur ajoutée des RH*, Tome 2, des actes du 15ème congrès annuel de l'AGRH.

Berthonnet A., Le tourisme en Algérie (de 1880 aux années 1940) : une histoire à écrire, *Revue Tourisme*, Mai 2006.

Bettache M. (2007), Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, Thèse présentée en vue de l'obtention d'un doctorat en Relations industrielles. Québec , 2007.

Biétry F., Camus S., Amara M-Z. (2011), Vertus et limites de l'implication duale en France, Revue de gestion des Ressources Humaines, 80

Bouchet P. et Bouhaouala M. (2009), Tourisme sportif : Un essai de définition socio économique, Téoros, Vol. 28, n° 2.

BPP Learning Media, The Global Hospitality Industry, CTH, e- library & resources, July 2010

Brown R.B. (1996), Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology, Journal of occupational psychology, n° 63.

Brun, J-P., Dugas N. et M. Tison. (2002), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en Gestion des ressources humaines.

Carrier Vernhet A. et Desmarais C. (2012) , L'implication organisationnelle peut-elle accentuer l'effet du stress sur le mal être ?, Communication lors du congrès de l'AGRH.

Cazes G. et Courade G. (2004), les masques du tourisme, Revue tiers monde, Tome XLV.

Charles-Pauvers B., Comeiras N., Peyart-Guillard D., Roussel P. (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, HAL-SHS, Note 436

Chen Z.X. and Francesco A.M. (2003), The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, Journal of vocational behavior, n° 62.

Cohen A. (1991), Career stage as moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis, Journal of Occupational Psychology, n° 64.

Cohen A. (1993), Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. Basic and applied social psychology, n° 14 (2).

Cohen A.(1992), An empirical assessment of organizational commitment, Relations industrielles, 47, n° 03.

Clicours.COM

Colin Johnson (2002), Locational strategies of international hotel corporations in eastern central Europe, Thesis presented to obtain the doctoral degree in Economic and Social Sciences, University of Fribourg(Switzerland).

Commeiras N., Loubès A. et Fournier Ch. (2007), Les managers de rayons face aux tensions de rôles : quelles incidences sur l'implication au travail?, Communication lors du congrès de l'AGRH.

Cousin S.(2006), Le « tourisme culturel », un lieu commun ambivalent, Anthropologie et Sociétés, vol. 30, n° 2.

Dunning J. H. and McQueen M. (1982), Multinational corporations in the international hotel industry, Annals of tourism research.

Durrieu F.et Roussel P. (2002), l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pour les entreprises en réseau, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 44

El Akremi A. et Trabelsi Y. (2003), Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : applications au cas des informaticiens, communication n° 46 dans le cadre de l'AGRH.

Elies Furio Blasco (2008), Tourisme et internationalisation : le cas du Groupe Accor, HAL-SHS.

Etzioni A. (1961), A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates, The Free Press of Glencoe.

Evrard A., Jalborg M.,Gauthier M., Constanthin P. (2010), Tourisme médical, rapport effectué dans le cadre du programme « immersion en communauté » mis en place par l'université de Genève, faculté de médecine.

Frin D. (2011), Ressources pour les enseignants et les formateurs en français du tourisme : Les chaînes hôtelières, CCI de Paris.

Funk D.C. and Bruun T.J. (2007), The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective, Tourism Management, n° 28.

Gamassou C.E. (2004), Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, Les cahiers du CERGOR, n° 01/04.

Gibson H.J. (1998), Sport Tourism: A Critical Analysis of Research, Sport Management Review, n° 1.

Guitton Ch., Aguetant N., Labruyère Ch. et Mahlaoui S. (2006), Les métiers du tourisme : approche nationale, Céreq, net.doc n° 23.

Gutierrez-Martinez I. (2007), L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication organisationnelle et professionnelle, Communication n° 74 lors du congrès de l'AGRH.

Herrbach O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel, Psychologie du travail et des organisations, n° 11.

Hofer S., Honegger F., Hubeli J. (2012), Health tourism: definition focused on the Swiss market and conceptualisation of health(i)ness, Journal of Health Organization and Management.

J-J. Foignet et F. Carlier (2009), Le « Yield Management » : Un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers, Revue française de gestion, n° 196.

Jomphe N., Les pratiques pour la santé des employés et l'engagement organisationnel : le cas d'un programme de santé et mieux-être, dans le but de l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Mai 2008.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. American Sociological Review, n° 33.

Le Garrec M-A. (2008), Le tourisme : un secteur économique porteur, Le tourisme en France, rubrique : vue d'ensemble.

Leproust B. et Hartbrot M. (2002), L'hébergement : un métier, un marché, Éditions BPI.

M.A.T.E.T, Schéma Directeur d'Aménagement du Territoire Horizons 2025, janvier 2008.

Meyer J.P. and Parfyonova N.M. (2010), Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization, Human Resource Management Review, n° 20.

Meyer J.P., Allen N.J. (1997), The commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.

Meyer P.J., Stanley D.J., Herscovitch L., and Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, n° 61.

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, n° 11.

MKG Hospitality, 15e Classement hôtelier mondial des groupes hôteliers et de leurs enseignes : Malgré la crise, la croissance continue, mais la restructuration est en marche, communiqué de presse du 18 Juin 2009.

Mowday, R. T. (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, n° 8 (4)

Nekka H., Yanat Z, "La responsabilité sociale du jeune chercheur en sciences de gestion", communication colloque international "La GRH à l'heure de la mondialisation" 5-6-7 mai 2007, Université d'Oran

Neveu J.P. (2006), Quand le coeur n'y est plus : de l'épuisement professionnel a l'agressivité envers le client, lors du 17e congrès de l'AGRH à Reims, «Le travail au coeur de la GRH ».

Neveu V. (2000), Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir, Communication n°34 lors du congrès de l'AGRH.

Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi and Yutaka Toshima (2004), Psychological Processes of employees' perceptions of HRM practices and their behavioral outcomes: assessing a mediating role of person-environment fit and work commitment in Japanese organizations, 4th conference of AAOM.

OMT, La croissance du tourisme international devrait rester vigoureuse en 2013, communiqué de presse n° PR13006 du 28 Janvier 2013.

Organ D. (1988) cité par Paillé P. (2008), Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, *Revue européenne de psychologie appliquée*, n° 58.

Padioleau J.G., L'ordre social : principes d'analyse sociologiques, L'Harmattan, coll. Logique sociale, 1e trimestre 1993.

Paillé P. (2004), Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu, *Psychologie du travail et des organisations*, n° 10.

Paillé P. (2006), Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, *Revue européenne de psychologie appliquée*, n° 56.

Paillé P. (2009), Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle, *Le travail humain*, Vol.2, n° 72.

Paré G. and Tremblay M. (2007), The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover intention, *Group & organization management*, Vol 32, N° 3.

Pennaforte A. (2011), Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services, *@GRH*, N° 1.

Py P. (1986), Le tourisme : un phénomène économique, *La documentation française*, coll. Notes et études documentaires, n° 4811.

Py P. (2002), Le tourisme : un phénomène économique, *La documentation française*, coll. Notes et études documentaires, 5e édition, n° 5155.

Qu Xiaoa, John W. O'Neillb, Huiyang Wang (2008), International hotel development: A study of potential franchisees in China, *international journal of hospitality management*.

Raleigh L.E. and Roginsky R.J.(2006), *Hotel Investments Issues & Perspectives*, Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc, Fourth Edition, Chapter 6: Negotiating the Hotel Management Contract, Crandell C., Dickinson K. and Kanter F.I.

Riketta M. (2002), Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis, *Journal of organizational behavior*, n° 23.

Rosbult C.E and Farrell D. (1983) , A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, *Journal of applied psychology*, vol. 68, n° 3

Siegrist, J. (2001), A Theory of Occupational Stress, in Dunham J., Stress in the Workplace: Past present and future, Whurr Publishers.

Simard G. (2000), Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé, Communication n° 196 dans le cadre de l'AGRH.

Suliman A.M. and Iles P.A. (2000), The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context, Journal of Management Development, Vol. 19.

Tbib A., Meyer V., Idi A, Tourisme saharien entre espoir de développement durable et menaces de perturbations environnementales en zones arides tunisiennes, Colloque international Tourisme saharien et développement durable. Enjeux et approches comparatives organisé par UMR de l'IRD & Université de Versailles, Unité de Recherche Tourisme et Développement, Sousse, Tozeur, Tourisme saharien et développement durable, 2007.

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A-F., Fonction RH : politique, métiers et outils des RH, Pearson éducation, Juin 2008.

Tremblay M. (2012), Tourisme médical : quel rôle pour l'État ? Québec, Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, ENAP, (Rapport évolutif. Analyse des impacts de la mondialisation sur la santé au Québec ; Rapport 9).

Trudel J.M., Saba T. et Guérin G. (2005), L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail, Revue internationale sur le travail et la société, Vol. 3, n° 2.

Vahe-Hennequin C. (2003), "Implication Organisationnelle et structures en réseaux", les Cahiers du CERGOR.

Watkins M. (2011), S'affilier à une chaîne hôtelière : mode d'emploi, Coach Omnium.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, n° 7.

WTTC, The economic advantages of travel and tourism, November 2011.

Xiao Q., O'Neill J. W., Wang H. (2008), International hotel development: A study of potential franchisees in China, International Journal of Hospitality Management, n° 27.

Yang J-T. (2010), *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management 29.

Zaitouni M., Sawalha N.N. and El Sharif A. (2011), *The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait*, International journal of business and management, Vol.6, N° 6.

Articles de presse :

Belkadi K., *Noureddine Moussa, ministre du tourisme : « nous nous efforçons de rattraper le retard »*, El Watan, 17 Mars 2006.

Bousri I., *Le ministre du tourisme donne le ton*, Le phare, Juillet 2007.

D.Z., *la privatisation prend son envol*, El Watan, 16 Décembre 2005, N° 4587.

Grim N., A. Lamri: *« nous avons raté beaucoup d'occasions »*, El Watan, 08 Janvier 2001, N° 3067.

G.O., *Privatisation des hôtels : la vente soumise à des conditions*, El Watan, 24 Novembre 1998, N° 2416.

Houda B., *Lakhdar Dorbani ministre du tourisme et de l'artisanat : « Il faut tout privatiser et tout de suite ! »*, El Watan, 20 Septembre 2000.

Ikkache B., *Maigre bilan pour une année pleine d'engagements*, Le phare, Mars 2011, n° 143.

Journal Officiel n° 13 du 29 mars 1983.

Metaoui F., *Rapport du CNES sur le tourisme en Algérie : Plaidoyer pour la gestion privée des hôtels »*, El Watan, 19 Novembre 2000, N° 3027.

M.T.M, *Le secteur du tourisme à l'heure de la privatisation : Des perspectives prometteuses*, El Watan, 08 Janvier 2001.

Sites Web:

http://www.lexpress.fr/styles/saveurs/restaurant/la-verite-sur-le-suicide-du-chef-bernard-loiseau_1212381.html

<http://m.lhotellerie-restauration.fr>

<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/20120327trib000690501/le-chinois-home-inns-se-glisse-dans-le-top-10-des-plus-grands-groupes-hoteliers-mondiaux.html>

http://www.tourmag.com/InterContinental-Hotels-Group-leader-de-l-hotellerie-mondiale_a19442.html

<http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/>

<http://www.mkg-hospitality.com>

<http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/>

<http://www.bits-int.org/fr/>

<http://www.tourismeculturel.net/les-incontournables/quest-ce-que-le-tourisme-culturel-27>

http://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/history.html?language=fr_FR

<http://www2.unwto.org>

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPagePyramide?codePays=DZA>

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les dimensions de « l'implication organisationnelle » dans les modèles multidimensionnels (page 19)

Tableau 2 : Les cinq catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle (page 40)

Tableau 3 : le rôle de la DRH et du manager de proximité dans la mise en place des conditions nécessaires de l'implication (page 44)

Tableau 4 : Évolution du poste voyages (1990 – 1998) (page 62)

Tableau 5 : Situation du parc hôtelier en Algérie en 2010 (page 66)

Tableau 6 : Réalisation en lits par pôle touristique (SDAT 2008 - 2015) (page 68)

Tableau 7 : Top 10 des groupes hôteliers au 1e Janvier 2012 (page 69)

Tableau 8 : Présentation du LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER (page 89)

Tableau 9 : Présentation de l'hôtel EDEN AIRPORT Oran (page 96)

Tableau 10 : Présentation de l'hôtel IBIS Oran (page 99)

Tableau 11 : Coefficient alpha de Cronbach de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle (page 121)

Tableau 12 : Moyenne et écart type de chaque dimension de l'Implication Organisationnelle (page 122)

Tableau 13 : Statistiques descriptives de la dimension Affective (page 123)

Tableau 14 : Statistiques descriptives de la dimension Continue (page 124)

Tableau 15 : Statistiques descriptives de la dimension Normative (page 125)

Tableau 16 : Résultats du t-test (page 126)

Tableau 17 : Résultats significatifs d'ANOVA , test de student et d'analyse de la corrélation (page 127)

Liste des Figures

Fig.1 : Typologie actuelle de l'Implication Organisationnelle (page 24)

Fig. 2 : Évolution de la capacité lits dans les établissements hôteliers par secteur juridique (page 67)

Fig. 3 : Évolution de la capacité lits dans les établissements hôteliers par type de produit (page 67)

Fig.4 : Les différents modes d'exploitation des hôtels homologués (page 70)

Fig. 5 : Organigramme de LE MÉRIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER (page 90)

Fig. 6 : Organigramme des services d'opérations de LE MERIDIEN HOTEL & CONVENTION CENTER (page 91)

Fig 7 : Répartition du personnel du LE MERIDIEN par centre d'activité au Premier trimestre 2013 (page 92)

Fig. 8: Répartition par tranches d'âge de l'effectif en poste au 1e trimestre 2013 du LE MERIDIEN (page 92)

Fig. 9: Répartition de l'effectif LE MERIDIEN par âge et type de contrat de travail au premier trimestre 2013 (page 93)

Fig. 10 : Répartition de l'effectif du LE MERIDIEN par sexe au Premier trimestre 2013 (page 93)

Fig. 11: Répartition du personnel par centre d'activité et par sexe au premier trimestre 2013 (page 94)

Fig. 12 : Proportions des effectifs du LE MERIDIEN par tranches de salaire net au premier trimestre 2013 (page 94)

Fig. 13 : Organigramme de l'hôtel Eden Airport Oran (page 96)

Fig. 14 : Répartition de l'effectif d'EDEN AIRPORT par sexe au troisième trimestre 2013 (page 97)

Fig. 15 : Répartition du personnel « EDEN AIRPORT ORAN » par âge et ancienneté au troisième trimestre 2013 (page 97)

Fig. 16 : Répartition des effectifs d'EDEN AIRPORT Oran par tranches de salaire et CSP au 3e trimestre 2013 (page 98)

Clicours.COM

Fig. 17 : Organigramme de L'HOTEL IBIS Oran (page 100)

Fig. 18 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge et types de Services IBIS Oran au 4e trimestre 2013 (page 101)

Fig. 19 : Répartition par sexe du personnel en poste au 4e trimestre 2013 à IBIS Oran (page 100)

Fig. 20 : Répartition du personnel par services et par sexe au 4e trimestre 2013 à IBIS Oran (page 102)

Fig. 21 : Proportions de l'effectif de IBIS Oran par type de contrat de travail au 4e trimestre 2013 (page 102)

Fig. 22 : Distribution des personnels enquêtés en fonction de l'âge. (Tous Hôtels confondus) (page 106)

Fig. 23 : Âges des populations d'enquête Hôtels « EDEN » « IBIS » et « LE MERIDIEN » (page 107)

Fig. 24 : Population d'enquête selon le sexe Hôtels « EDEN » « IBIS » et « LE MERIDIEN » (page 107)

Fig. 25 : Répartition de l'effectif sondé par Sexe et par tranche d'Âge (page 108)

Fig. 26 : Proportion des répondants selon la situation matrimoniale (page 108)

Fig. 27 : Population d'enquête par Sexe et Situation Matrimoniale (page 109)

Fig. 28 : Proportions des sondés par Niveau d'instruction (page 110)

Fig. 29 : Répartition des sondés par niveau d'instruction et par service (page 110)

Fig. 30 : Population d'enquête ayant suivi une formation professionnelle et répartition par Service. (page 111)

Fig. 31 : Population d'enquête possédant un diplôme en rapport au métier qu'ils exercent (page 112)

Fig. 32 : Avis de la Population des enquêtés sur leurs besoins en formation (page 113)

Fig. 33 : Population d'enquête ayant suivi un stage ou formation interne (page 114)

Fig. 34 : Proportion des sondés selon les tranches de salaires (en DA) (page 115)

Fig. 35 : Répartition des effectifs sondés par salaires et types de contrats (page 117)

Fig. 36 : Répartition des effectifs des trois hôtels sondés par type de contrat et ancienneté (page 118)

Fig. 37 : Population des enquêtés selon leur expérience dans l'hôtellerie / Restauration (H /R) (*page 119*)

Fig. 38 : Population des répondants de plus d'une année d'expérience ayant vécu un changement de poste. (*page 120*)

Liste des Acronymes Abréviations

CNES : Conseil National Économique et Social
DRH : Direction / Directeur des ressources humaines (selon le sens de la phrase)
E.G.T. : Entreprise de Gestion Touristique
E.N.G.D.I.T. : Entreprise Nationale de gestion et de Développement Des Investissement
Touristiques
E.N.T.T. : Entreprise Nationale d'Études Touristiques
E.T.T. : Entreprise de Travaux Touristiques
F & B : Food and Beverage
G.R.H : Gestion des Ressources humaines
IHG : InterContinental Hotel
ISO : International Organisation for Standardisation
IT : Information Technology (Technologie de l'Information)
MATET : Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme
O.N.A.T. : Office Nationale de l'Animation, de l'Information et de la Promotion Touristique
O.N.C.C. : Organisation Nationale des Congrès et conférences
OCB : Organisational Citizenship Behavior (Citoyenneté Organisationnelle)
OCQ: Organisational commitment questionnaire (Questionnaire d'Implication Organisationnelle)
OMT : 'Organisation Mondiale du Tourisme
PIB : Produit Intérieur Brut
RH : Ressources Humaines
S.N.H.U. : Société Nationale Algérienne de l'Hôtellerie Urbaine
SDAT : Schéma Directeur d'Aménagement Touristique
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
T.C.A : Touring Club d'Algérie
USD : Dollars américains

Table des matières

Sommaire	2
Dédicaces	4
Remerciements	5
Résumé	6
Introduction générale	8

Partie I : L'Implication Organisationnelle

<u>Chapitre 1 : De l'Implication Organisationnelle</u>	11
1.1. Définitions de l'Implication	12
1.2. Engagement et Implication, deux concepts interchangeables	12
1.3. Les formes d'Implication	14
1.4. L'Implication Organisationnelle	15
1.1.4.1. Les dimensions de l'implication organisationnelle	16
1.1.4.1.1. L'implication organisationnelle : un construit unidimensionnel... 17	
1.1.4.1.2. L'implication organisationnelle : un construit multidimensionnel.....	18
1.1.4.2. Le modèle d'Allen et Meyer	20
1.1.4.2.1. L'implication affective	20
1.1.4.2.2. L'implication continue.....	21
1.1.4.2.3. L'implication normative.....	23
Conclusion du Chapitre 1	25
<u>Chapitre 2 : Importance du concept et impacts sur l'organisation</u>	26
2.1. Les conséquences de l'Implication Organisationnelle	26
2.1.1. Les comportements de retrait	27
2.1.1.1. Intention de quitter et départ volontaire.....	28
2.1.1.2. Absentéisme et retardatisme.....	29
2.1.2. Les comportements productifs	30

2.1.2.1.	Performance.....	30
2.1.2.2.	Citoyenneté organisationnelle.....	32
2.1.3.	Le bien être.....	33
2.2.	Les trois conditions de l'Implication.....	36
2.2.1.	La cohérence.....	37
2.2.2.	La réciprocité.....	38
2.2.3.	L'appropriation.....	39
2.3.	Les antécédents de l'Implication Organisationnelle.....	40
2.3.1.	Les antécédents de l'implication affective.....	41
2.3.2.	Les antécédents de l'implication continue.....	42
2.3.3.	Les antécédents de l'implication normative.....	43
2.4.	L'influence des pratiques de G.R.H. sur l'Implication Organisationnelle : résultats de recherches antérieurs.....	44
2.4.1.	L'Implication Organisationnelle des employés de Banque au Kuwait.....	45
2.4.2.	L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information au Québec.....	46
2.4.3.	L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information au Mexiqu.....	46
2.4.4.	L'Implication Organisationnelle des professionnels des Technologies de l'Information en Tunisie.....	47
2.4.5.	L'Implication Organisationnelle des travailleurs de la Santé et de la Sécurité Sociale au Québec.....	48
2.4.6.	L'Implication Organisationnelle des travailleurs de la Santé et de la Sécurité Sociale de plus de 50 ans au Québec.....	49
2.4.7.	L'Implication Organisationnelle dans l'Hôtellerie à Taïwan.....	50
2.5.	L'Implication dans une démarche qualité.....	51
Conclusion du Chapitre 2		53

Partie II : Implication organisationnelle et personnel hôtelier en Algérie : Cas des Hôtels LE MERIDIEN HOTEL & Convention Center, IBIS et EDEN AIRPORT dans la Wilaya d'Oran

<u>Chapitre 3 : Tourisme et Hôtellerie en Algérie</u>	55
3.1. Place du secteur touristique dans les plans de développement	56
3.3.1. De 1830 à 1961.....	56
3.3.2. De 1962 à 1979.....	57
3.3.3. De 1980 à 1989.....	59
3.3.4. De 1990 à 1999.....	61
3.3.5. À partir de l'an 2000.....	63
3.2. Structure des investissements hôteliers en Algérie	65
3.3. Chaines hôtelières et contrats de management	68
3.3.1. La franchise	71
3.3.2. Le contrat de gestion	72
3.4. Les métiers de l'hôtellerie	73
3.4.1. Les métiers de l'Accueil	73
3.4.2. Les métiers des Étages.....	75
3.4.3. Les métiers de la Salle.....	76
3.4.4. Les métiers de la Cuisine.....	77
3.4.5. Les métiers de la Direction	79
Conclusion du Chapitre 3	80

Chapitre 4 : L'enquête de terrain par questionnaire : démarche méthodologique et traitement des données..... 81

4.1. Problématique et hypothèses de recherche	81
4.1.1. Problématique	81
4.1.2. Modèle théorique et hypothèses de recherche	82
4.2. Méthodologie de la recherche et instruments de collecte des données	83
4.2.1. 1 ^{ère} partie du questionnaire	83
4.2.2. 2 ^{ème} partie du questionnaire	84
4.2.2.1. Les items de mesure de l'Implication Affective	85
4.2.2.2. Les items de mesure de l'Implication Continue	85

4.2.2.3.	Les items de mesure de l'Implication Normative	86
4.3.	Périmètre du champ d'enquête	86
4.3.1.	L'hôtellerie classée : Hôtels de notre champ d'enquête	86
4.3.1.1.	LE MÉRIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER	89
4.3.1.1.1.	<i>Organigramme de LE MÉRIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER</i>	<i>89</i>
4.3.1.1.2.	<i>Analyse sociodémographique des employés du LE MÉRIDIEN HÔTEL & CONVENTION CENTER</i>	<i>92</i>
4.3.1.2.	EDEN AIRPORT	96
4.3.1.2.1.	<i>Organigramme de l'hôtel EDEN AIRPORT</i>	<i>96</i>
4.3.1.2.2.	<i>Analyse sociodémographique des employés d'EDEN AIRPORT Oran</i>	<i>97</i>
4.3.1.3.	IBIS	99
4.3.1.3.1.	<i>Organigramme de l'hôtel IBIS Oran</i>	<i>99</i>
4.3.1.3.2.	<i>Analyse sociodémographique des employés d'IBIS Oran</i>	<i>100</i>
4.3.2.	Modalités et condition de distribution des questionnaires	103
Conclusion du Chapitre 4		105
<u>Chapitre 5 : Résultats de l'étude</u>		106
5.1.	Typologie de l'échantillon d'enquête	106
5.1.1.	Selon la caractéristique « Âge »	106
5.1.2.	Selon la caractéristique « Sexe »	107
5.1.3.	Selon la caractéristique « Situation matrimoniale »	108
5.1.4.	Selon le « Niveau d'instruction »	109
5.1.5.	Selon le critère « Formation »	111
5.1.5.1.	Avant recrutement	111
5.1.5.2.	Après recrutement (Formation interne)	113
5.1.6.	Selon le critère « Salaire »	115
5.1.7.	Selon la caractéristique « Contrat de travail »	116
5.1.8.	Selon la caractéristique « Expérience »	118
5.1.9.	Selon le critère « Évolution de carrière »	119
5.2.	Mesure de l'Implication Organisationnelle	121
5.2.1.	Analyse de la fiabilité interne de l'échelle de mesure de l'Implication Organisationnelle	121

5.2.2. Mesure de la tendance centrale et de l'écart type	121
5.2.2.1. Implication Affective	123
5.2.2.2. Implication Continue	124
5.2.2.3. Implication Normative	125
5.3. Vérification des hypothèses	126
5.3.1. Analyse des corrélations	127
5.4. Analyse des résultats	130
Conclusion du Chapitre 5	132
Conclusion générale	133
Bibliographie	136
Liste des tableaux	149
Liste des figures	150
Liste des abréviations	153
Table des matières	154
Annexes : le Questionnaire d'enquête	159

ANNEXE 1 : Questionnaire

Madame, Monsieur,

J'effectue dans le cadre de ma recherche universitaire en Management une analyse du personnel hôtelier en Algérie et j'ai choisi de le faire au sein de votre structure.

Je m'intéresse à vous dans la mesure où je pense que vous représentez en tant que ressource humaine dans le management de votre entreprise l'un des piliers importants du développement du secteur touristique national. Et il est temps que nous chercheurs nous puissions **savoir qui vous êtes, quel a été votre parcours professionnel, et comment vous définissez la relation de travail qui vous lie à votre entreprise.**

C'est pourquoi je vous prie de bien vouloir répondre à mon questionnaire, qui vous prendra quelques instants et qui **JE VOUS L'ASSURE EST TOTALEMENT ANONYME.**

Vos réponses spontanées ou réfléchies, brèves ou détaillées sont toutes les bienvenues et m'aideront ainsi à mieux vous décrire.

Je vous remercie à ce titre de votre précieuse aide car elle contribuera à mieux vous connaître.

Mlle. ADDOU Chahinez
Étudiante en Magister Option
Management
Faculté des Sciences Économiques,
Sciences de Gestion et Sciences
Commerciales
Université d'ORAN
E-mail : chahinez.add@gmail.com

METTRE UNE CROIX (X) DEVANT CHAQUE RÉPONSE (Totalemment Anonymes)

1. **Votre sexe :** Homme Femme

2. **Votre âge est compris entre :**

- 16 et 19 ans 30 et 39 ans 50 et 59 ans
 20 et 29 ans 40 et 49 ans Plus de 60 ans

3. **Votre situation de famille ?**

- Célibataire Divorcé(e)
 Marié(e) Veuf/Veuve

4. **Nombre de personnes au foyer (en vous comptant vous-même) :**

- 1 3 5 7
 2 4 6 8 et +

5. **Votre niveau d'études :**

- Pas d'études Bac + 2/ Bac + 3
 Primaire/Moyen Bac + 4
 Secondaire, Lycée Bac + 5 et plus
 Bac

6. **Avez-vous suivi une formation professionnelle ?** OUI NON

7. **Avez-vous un diplôme ou attestation de réussite pour le métier que vous exercez actuellement à l'hôtel X ?** OUI NON

7.1. Si OUI Précisez (quels : diplôme / attestation, École/ Institut, Ville, Pays)

8. **Depuis combien de temps travaillez-vous à l'hôtel X?**

- Moins d'un an 2 ans à 4 ans 6 ans à 8 ans
 1 an à 2 ans 4 ans à 6 ans Plus de 8 ans

9. **Votre salaire net mensuel actuel en DA se situe entre (avec primes) :**

- Moins de 18 000 45 001 – 55 000 85 001 – 95 000
 18 001 – 25 000 55 001 – 65 000 95 001 – 105 000
 25 001 – 35 000 65 001 – 75 000 105 001 – 115 000
 35 001 – 45 000 75 001 – 85 000 + 115 000

10. **Quel est le type de votre contrat de travail à l'hôtel X ?**

- Contrat à durée indéterminée (CDI) (Permanent)
 Contrat à durée déterminée (CDD) (Saisonnier/ Vacataire)
 Pré-emploi/ Emploi de jeunes (DAIP)
 Contrat d'apprentissage/ Stagiaire d'une École de Formation
 Autre

10.1. Précisez :

11. **Quel poste occupez-vous actuellement à l'hôtel X ?**

<i>(Cochez votre réponse)</i>	OUI	NON
12. Occupez-vous ce même poste depuis votre recrutement ?		
13. Avez-vous eu besoin d'un stage pour vous former à ce poste ?		
14. Avez-vous déjà bénéficié de stages de formation ou de recyclage offerts par l'hôtel X ?		
15. Les formations que vous avez suivies vous ont-elles permis de bénéficier d'une promotion professionnelle et/ou d'une augmentation de salaire ?		
16. Avez-vous bénéficié d'une promotion professionnelle et/ou d'une augmentation de salaire sans avoir suivi cette formation ?		

17. Avez-vous déjà travaillé avant d'être recruté à l'hôtel X ? OUI NON

18. Si OUI, Avez-vous travaillé dans l'hôtellerie /Restauration avant de travailler à l'hôtel X ? OUI NON

18.1. (Si Oui à la question 18) Avez-vous travaillé dans un autre hôtel appartenant au groupe ? OUI NON

18.2. (Si Non à la question 18) Quelle était l'activité de l'entreprise où vous avez travaillé avant d'être recruté(e) dans l'hôtel X ? (ex : industrie, construction, commerce, etc.)

<i>(Cochez votre réponse)</i>	Souvent	Rarement	Jamais
19. Êtes-vous libre d'organiser votre travail dans l'hôtel X ?			
20. Vos chefs (superviseurs) vous parlent-ils des objectifs, des réussites et des échecs de l'hôtel ?			
21. Vos chefs (superviseurs) écoutent-ils vos problèmes et vos propositions dans le travail ?			
22. Vous arrive-t-il d'avoir des problèmes avec vos collègues à cause du travail ?			
23. Beaucoup de temps pour le travail et pas assez pour la famille. Est-ce vrai pour vous ?			
24. Vous arrive-t-il d'aider vos collègues dans leur travail ?			
25. Êtes vous stressé (e) dans votre travail ?			
26. Vous arrive-t-il de ne pas avoir assez de temps pour terminer votre travail quotidien ?			

<i>(Cochez votre réponse)</i> Que pensez-vous de :	Bon(ne)	Moyen(ne)	Mauvais(e)
27. L'ambiance de travail avec vos collègues ?			
28. Votre salaire ?			
29. La progression de votre carrière professionnelle dans l'hôtel X ?			
30. L'ambiance de travail avec votre chef (superviseur immédiat) ?			

Merci d'avoir répondu à la première étape de mon questionnaire.

Il reste encore quelques questions.

Merci de continuer.

METTRE UNE CROIX (X) DANS LA CASE QUI VOUS CONVIENT :

N°	Items	D'accord	Légèrement d'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
31	Je finirai avec grand plaisir tout le reste de ma carrière dans cet Hôtel					
32	Je ne sens pas vraiment que j'appartiens à cet Hôtel					
33	Cet Hôtel compte beaucoup (est très important) pour moi					
34	Je suis fier(e) de faire partie de cet Hôtel					
35	Je ne me sens pas sentimentalement attaché(e) à cet Hôtel					
36	J'ai le réel sentiment d'être un "membre de la famille" dans cet Hôtel					
37	Je ressens vraiment les problèmes de cet Hôtel comme si c'était les miens					
38	Je reste dans cet Hôtel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs					
39	Beaucoup de choses dans ma vie seraient perturbées (dérangées) si je décidais de quitter cet Hôtel maintenant					
40	Je peux penser quitter cet Hôtel car il y a beaucoup d'autres possibilités de travail ailleurs					
41	Si je n'avais pas autant donné pour cet Hôtel, j'aurais pu penser à le quitter					
42	Le salaire que je perçois correspond à ce que je mérite					
43	Je n'ai pas d'autres choix actuellement que de rester et continuer à travailler dans cet Hôtel					
44	Je ne voudrais pas quitter cet Hôtel parce que je risquerais de trop perdre					

Merci de continuer ...

N°	Items	D'accord	Légèrement d'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
45	Je ne ressens aucune obligation morale à rester dans cet Hôtel					
46	Si on m'offrait du travail ailleurs, je ne trouverais pas correct (pas bien) de quitter cet Hôtel maintenant					
47	Je me sentirais coupable de quitter cet Hôtel maintenant					
48	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant cet Hôtel					
49	J'atteins mes objectifs quotidien et mensuel avec grande difficultés					
50	Cet Hôtel ne mérite pas ma fidélité (ma loyauté)					
51	Cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup					

52. Auriez-vous des commentaires à ajouter ?

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Vous pouvez maintenant remettre le questionnaire dans son enveloppe et la refermer soigneusement.

Résumé

L'analyse de la performance sociale en Algérie reste encore reléguée au second plan des préoccupations tant des managers en ressources humaines que des chercheurs en sciences de gestion. Et cela est encore plus vrai lorsqu'elle concerne le personnel en charge des prestations touristiques que les écrits affublent à tort ou à raison de toutes les insuffisances. Or le concept de « l'Implication Organisationnelle » l'un des principes phares du management de qualité est au cœur de cette problématique d'autant plus congrue en Algérie que l'accueil –miroir de l'Implication- apparaît comme étant ce talon d'Achille du service hôtelier.

En nous appuyant sur la théorie développée par Allen et Meyer de « l'Implication Organisationnelle » qui établit 3 positionnements possibles d'attachement de l'employé à son entreprise (affective, normative et continue) notre recherche, une enquête empirique menée au sein de 3 structures hôtelières dans la ville d'Oran, tente de dresser une typologie du personnel hôtelier en poste. Elle analyse au final les contours et contenus de "l'Implication Organisationnelle" de quelques métiers de l'hôtellerie en relation directe avec la clientèle et interroge si "savoirs" (connaissances, maîtrises des techniques et qualités humaines) se conjuguent ou non avec "attachement" à l'organisation.

Mots Clés :

Management de la qualité; Implication Organisationnelle; Hôtellerie classée; Allen; Meyer; Implication Affective; Implication Normative; Implication Continue; Organisational Commitment Questionnaire; Side Bet Theory.