



HAL
open science

Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France

Abderrahman Jahmane, Shoei Kadogami, Amira Nouri Belhadj

► To cite this version:

Abderrahman Jahmane, Shoei Kadogami, Amira Nouri Belhadj. Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. *Management & sciences sociales*, 2020, Intelligence collective et co-créativité, 28, pp.37-58. hal-02872473

HAL Id: hal-02872473

<https://hal.science/hal-02872473>

Submitted on 25 Jun 2020

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

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

Relation entre motivation et implication organisationnelle.

Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France

Abderrahman Jahmane

Enseignant-chercheur en Management, IPAG Business School, Chargé de mission scientifique, Chaire IPAG 'Entreprise Inclusive'
a.jahmane@ipag.fr

Shoei Kadogami

Consultant et Data Analyst
shoei.kado@gmail.com

Amira Nouri Belhadj

Enseignante-Chercheuse en Management, ESSECT Tunis, Laboratoire de recherche LARIME ; University Of Jeddah College of Business
amiranouri@yahoo.fr

La motivation et l'implication organisationnelle des réceptionnistes sont une préoccupation pour les hôteliers, car ils reflètent l'image de l'établissement aux yeux de ses clients. Ces deux notions ont depuis longtemps suscité l'intérêt des chercheurs, mais peu de recherches ont été effectuées sur les possibles liens entre celles-ci. L'enjeu de cette étude est de révéler les possibles relations entre les facteurs de motivation définis par la théorie de l'auto-détermination et l'implication organisationnelle chez les réceptionnistes en hôtellerie. Un effet significatif de l'implication sur les facteurs de motivation a pu être démontré grâce à une modélisation en équations structurelles. Des implications managériales seront présentées à l'issue de la discussion.

Mots-clés : Motivation, Implication organisationnelle, échelle de mesure, hôtellerie.

The motivation and organizational involvement of receptionists is a concern for hoteliers, as they reflect the image of the establishment in the eyes of its customers. These two notions have long attracted the interest of researchers, but little research has been done on the possible links between them. The aim of this research is to reveal the possible relationships between the motivating factors defined by the theory of self-determination and the organizational implication among receptionists in the hotel industry. A significant effect of the implication on the motivating factors could be demonstrated thanks to a modeling in structural equations. Managerial implications will be presented at the end of the discussion.

Keywords: Motivation, Organizational involvement, measurement scale, hotel industry.

Introduction

Le secteur tertiaire regroupe l'ensemble des activités professionnelles de service : il est composé du tertiaire marchand (comme le commerce, les transports, l'hébergement-restauration) et du tertiaire non marchand (administration publique, enseignement, santé humaine). L'hôtellerie, appelée également industrie hôtelière, est une activité appartenant au secteur tertiaire marchand qui comprend toutes les structures pouvant accueillir des clients pendant une période bien déterminée moyennant le versement d'une contribution. La branche de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme (HRT) est celle qui connaît la plus forte croissance économique mondiale depuis les années 2000, notamment en raison des flux du tourisme international. Le tourisme dans le monde moderne est considéré comme un moteur de la création de richesse et un vecteur de développement durable (Mansour et Tremblay, 2018 ; Leroux et Ferhane, 2017 ; Mittal et Lochan Dhar, 2016 ; Montargot, 2016 ; Vo Thanh et D'Arcy, 2014 ; Lozato-Giotard *et al.*, 2012).

L'hôtellerie est un secteur où clients et professionnels se côtoient, d'où l'importance de la présence d'une certaine qualité de service. Celle-ci est en partie atteinte grâce à la bonne volonté et aux compétences professionnelles des employés en contact direct avec les clients. Selon Mansour et Tremblay (2018, p. 66), « *le secteur touristique et en particulier l'industrie hôtelière doivent constamment améliorer la qualité des services pour satisfaire les besoins des clients et rester compétitifs* ». En hôtellerie, la vitrine de l'établissement est la réception, et la mauvaise volonté d'un réceptionniste peut avoir des répercussions négatives sur l'appréciation d'un établissement et sur l'ensemble de son activité. À l'inverse, un employé impliqué peut être source de satisfaction, voire même faire oublier des désagréments rencontrés lors du séjour etc. C'est pourquoi l'implication des agents d'accueil fait partie des préoccupations des responsables en hôtellerie.

Dans ce secteur, le service de réception, avec son rôle à la fois d'accueil, de marketing et de liaison des activités opérationnelles (Vo Thanh et D'Arcy, 2014), joue un rôle crucial. L'activité d'accueil est très polyvalente. Tout d'abord, il

faut souligner qu'accueillir est plus complexe qu'il n'y paraît (Schütz, 2019). Les réceptionnistes doivent ainsi assumer une tâche importante dans la construction de l'image et de la réputation de l'hôtel (Dogor Di Nuzzo, 2009). Étant donné la faiblesse des possibilités d'évolution dans le secteur de l'accueil, les réceptionnistes « *font également preuve de compétences relationnelles : [ils doivent] s'adapter aux différents interlocuteurs pour faciliter la communication* » (Schütz, 2019, p. 95). Suivant Lin *et al.*, (2013), les attitudes et les comportements des employés dans le secteur hôtelier peuvent influencer sur la satisfaction et la loyauté des clients.

L'implication organisationnelle et la motivation sont deux concepts managériaux qui ont évolué parallèlement et séparément. Alors que la motivation, suivant Ramlall (2004), est un ensemble de processus qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, l'implication, quant à elle, est la force relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation et est caractérisée par la volonté de contribuer au bien-être de l'entreprise (Mowday *et al.*, 1979). Ainsi, la motivation est selon ces auteurs un élément qui explique l'implication organisationnelle.

L'implication des réceptionnistes en hôtellerie peut avoir des répercussions sur plusieurs aspects. La qualité de service est aujourd'hui une source d'avantage compétitif importante, l'e-réputation étant un critère de choix important des hôtels (Coach, 2013). Dans ce sens, l'implication des salariés peut avoir un effet positif sur l'activité économique de l'hôtel. Il est également connu, depuis l'expérience Hawthorne d'Elton Mayo dans les années 1930, que la motivation des employés a un impact majeur sur la performance de l'entreprise. L'implication permet également de réduire le turnover, qui a un coût (Becker, 1960 ; Kazlauskaitė *et al.*, 2006). L'enjeu de cette étude est donc de savoir comment on peut améliorer l'implication des réceptionnistes au niveau individuel au sein des établissements hôteliers français. Et ce, sachant que « *les entreprises hôtelières font face à un enjeu important en ce qui concerne le taux de roulement assez élevé et ont de la difficulté à recruter et à retenir du personnel qualifié* » (Mansour et Tremblay, 2018, p. 67).

La motivation, de son côté, est une notion étudiée dans de nombreux domaines, que ce soit en philosophie, en psychologie, en économie ou en management (Ramlall, 2004). De nombreuses approches existent concernant les théories de la motivation. Maslow (1943) se concentre sur les niveaux de besoins des individus, en les hiérarchisant. McGregor (1960) distingue deux types de management au sein de sa théorie x et y, la première considère que les individus ont une aversion pour le travail, tandis que la seconde suppose que les individus sont capables de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler. Herzberg (1968), quant à lui, s'intéresse aux caractéristiques du travail. En outre, une théorie ayant suscité l'intérêt de nombreux chercheurs ces trois dernières décennies est la théorie de l'auto-détermination : elle se centre sur les besoins psychologiques de l'individu. Ces différentes approches ont permis d'apporter de nombreuses recommandations managériales aux organisations.

Malgré les nombreuses recherches dédiées à l'implication organisationnelle et à la motivation, très peu se sont intéressées aux liens entre ces deux concepts qui ont évolué indépendamment au fil du temps (Meyer *et al.*, 2004). Selon ces auteurs, ces deux notions se caractérisent par différents états d'esprit.

La présente étude a donc pour objectif de tester empiriquement les relations possibles entre la motivation et l'implication organisationnelle, sur un échantillon portant sur le secteur hôtelier hexagonal. La séparation de ces deux concepts s'explique selon Meyer *et al.* (2004) par le fait que les théories sur la motivation ont majoritairement été appliquées dans l'objectif principal d'expliquer la performance, tandis que celles sur l'implication l'ont davantage considérée comme prédicteur du turnover. Les différences entre ces deux concepts seront donc étudiées, ainsi que la manière dont ils s'influencent réciproquement. Pour ce faire, une démarche hypothético-déductive est adoptée afin de pouvoir tester empiriquement les différentes hypothèses qui seront par la suite formulées. Cela offre la possibilité de modéliser un construit statistiquement valide, et d'avoir un regard critique sur le sujet.

Cadre théorique et conceptuel

Afin de pouvoir constituer un modèle de recherche, il est primordial d'avoir un aperçu de différentes recherches existantes sur les sujets étudiés. Dans ce sens il est nécessaire de se pencher sur l'implication organisationnelle après avoir exposé certaines des théories les plus répandues sur la motivation.

La motivation

À partir des années 1950, de nombreuses théories se sont développées pour comprendre et expliquer le processus de motivation des salariés. Deux principaux courants s'avèrent particulièrement pertinents pour notre objet de recherche : les théories de contenu et les théories de processus.

Les théories des besoins identifient les facteurs internes stimulant le comportement. Selon Ramlall (2004), les besoins sont les différences physiologiques ou psychologiques qui suscitent un comportement. On peut citer aussi la célèbre et néanmoins critiquée pyramide de Maslow (1943) qui permet d'identifier ce qui motive principalement un salarié, soit ses besoins selon un ordre de priorité croissant. McClelland (1961, 1965) s'est basé sur la critique de la hiérarchisation des besoins de la pyramide de Maslow et part du principe que le salarié est habité par trois sortes de besoins non hiérarchisés à savoir : les besoins d'accomplissement, d'appartenance et de pouvoir.

Maslow (1954) et McClelland (1961, 1965) s'appuient sur les besoins des salariés pour comprendre ce qui motive un salarié. Selon Mercier (2001), il existe d'autres facteurs comme la sécurité susceptible de jouer un rôle important pour expliquer la motivation des salariés.

Contrairement à Maslow, Alderfer (1969) propose la théorie ERD qui part du principe que plusieurs types de besoins peuvent susciter la motivation d'un salarié : les besoins d'existence, les besoins de rapport sociaux, et les besoins de développement personnel.

Dans sa théorie bifactorielle, Herzberg décèle 2 types de facteurs de satisfaction et insatis-

faction au travail : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Maslow et Herzberg font partie des auteurs les plus célèbres en ce qui concerne la théorisation des besoins. Cependant, il n'est pas évident de relier les principes directeurs de leurs travaux à la pratique organisationnelle. Leurs principes ne permettent pas de prendre en compte des salariés dont les logiques d'action réagissent à des contextes bien particuliers.

Ces critiques ont amené à élaborer d'autres théories motivationnelles qui cherchent plutôt à **comprendre les processus psychologiques** qui affectent la motivation. Les plus connues sont celle des attentes et celle de l'équité. Cette dernière invite à penser le lien entre justice organisationnelle (ou sentiment de justice) et régulation sociale par l'éthique : proposant une éthique de la régulation, elle appelle à concilier bienveillance envers autrui, souci d'équité (Bruna et Bazin, 2018 ; Bruna, 2019), quête d'inclusion sociale et impératif d'efficacité globale (Bruna et al., 2018).

Selon la théorie de l'équité, les individus sont non seulement concernés par le montant de récompenses qu'ils reçoivent pour leur effort, mais **également par la relation entre ce montant et ce que les autres perçoivent** (Ramlall, 2004).

Contrairement à **Maslow (1943) ou Herzberg (1968)**, Vroom (1964) apporte un autre éclairage sur la motivation et ne se focalise pas sur les besoins, mais plutôt sur les attentes des salariés.

En 1968, Locke (1968) a développé la théorie des objectifs qui met en exergue les liens qui existent entre les objectifs et la motivation des salariés.

De leur côté, les théories de la conception des emplois ("job design") sont basées sur l'idée que les tâches du poste en elles-mêmes sont les clefs de la motivation des salariés (Barnabé, 1994). Un travail ennuyeux et monotone aurait tendance à asphyxier la motivation, tandis qu'un poste stimulant l'améliorerait [(théorie bifactorielle de Herzberg (1968) ; théorie des caractéristiques des emplois selon Hackman et Oldham (1980)].

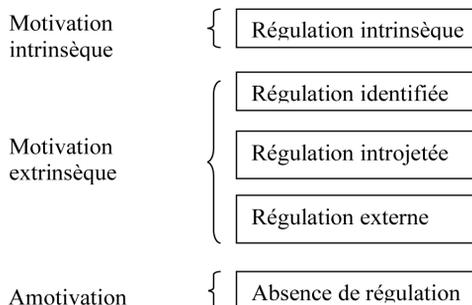
La théorie de l'auto-détermination a été formulée pour la première fois par Richard Deci en 1975 et a été enrichie par la suite à plusieurs reprises. Elle propose enfin une vision multidimensionnelle de la motivation (Ryan et Deci, 2000). Suivant Camus et al. (2017, p. 123), « *la théorie de l'autodétermination s'appuie sur le postulat que l'être humain est par nature un être proactif qui peut agir sur et maîtriser les forces internes et externes qu'il rencontre au lieu d'être passivement contrôlé par celles-ci* ».

Suivant Gagné et al. (2015), on distingue trois principales catégories de motivation :

- l'amotivation est définie comme l'absence de motivation envers une activité,
- la motivation intrinsèque est caractérisée par l'intérêt et le plaisir éprouvé dans une activité en elle-même, **sans attente de récompense**,
- la motivation extrinsèque fait référence au fait de s'engager dans une activité pour des raisons instrumentales, comme recevoir une récompense, éviter une punition ou des critiques, augmenter l'estime de soi ou atteindre un objectif personnel.

Selon Ryan et Deci (2000), la motivation peut ainsi être imposée ou non ; elle est organisée en un continuum de régulations (figure 1).

Figure 1
Continuum d'autodétermination (adapté de Ryan et Deci, 2000)



L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est encore l'un des concepts les plus intrigants et complexes dans le domaine du management, de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel (Ghosh et Swamy, 2014). Plusieurs approches ont été développées sur l'implication organisationnelle depuis les années 1960, chacune d'elles apporte sa propre définition.

Selon l'approche des paris subsidiaires (*side bet approach*) de Becker (1960), l'implication organisationnelle est considérée comme un facteur majeur de prédiction du *turnover* volontaire.

L'approche multidimensionnelle a été proposée par Meyer et Allen (1984) et Allen et Meyer (1990). Meyer et Allen (1984) considèrent l'implication organisationnelle comme un état psychologique qui explique le rapport d'un employé avec l'organisation et qui agit sur ses attitudes au travail.

Il existe dans la littérature une divergence flagrante sur l'aspect multidimensionnel ou unidimensionnel de l'implication organisationnelle.

Pour certains auteurs (Mowday *et al.*, 1979), l'implication organisationnelle est un construit unidimensionnel normatif, pour d'autres auteurs tels Meyer et Allen (1991), l'implication organisationnelle est décrite comme un concept tridimensionnel, caractérisé par la dimension affective, normative et de continuité.

L'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel à l'organisation (Gillet *et al.*, 2010). Les individus impliqués dans une organisation sur une base affective y restent parce qu'ils le désirent (Meyer et Allen, 1991) et parce que leur vision du travail est en harmonie avec les valeurs et les objectifs de l'organisation (Beck et Wilson, 2000). L'implication affective est une attitude au travail présentant un sentiment positif envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Gillet *et al.*, 2010). Selon Mowday *et al.* (1979), c'est le niveau d'identification et d'engagement d'un individu à une organisation. Son niveau est

déterminé par la corrélation entre les besoins et attentes de l'individu envers l'entreprise, et son expérience au sein de celle-ci (Gillet *et al.*, 2010 ; Ghosh et Swamy, 2014). Meyer et Allen (1991) définissent l'implication de continuité comme le fait d'être conscient (*awareness*) des coûts associés au fait de quitter l'organisation.

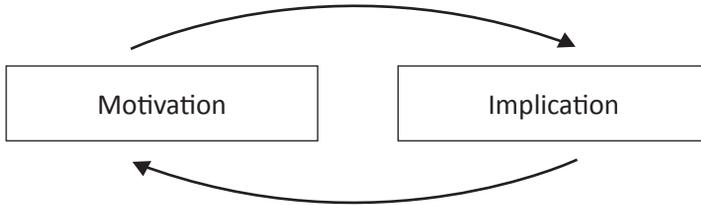
L'implication de continuité peut être considérée comme un attachement pragmatique, où l'association avec l'organisation est basée sur une évaluation des avantages économiques acquis (Beck et Wilson, 2000 ; Gillet *et al.*, 2010). L'implication développée par l'individu est due aux récompenses extrinsèques concrètes, et l'identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise est inexistante (Meyer et Allen, 1991 ; Beck et Wilson, 2000 ; Gillet *et al.*, 2010). Le niveau d'implication de continuité est déterminé par les "coûts perçus" liés au fait de quitter l'organisation (Meyer et Allen, 1984). Par conséquent, afin de retenir les employés liés à l'entreprise par une implication de continuité, l'entreprise devra accorder davantage d'attention aux éléments permettant d'accroître l'implication affective (Ghosh et Swamy, 2014). Elle doit aussi objectiver les coûts de transaction et les coûts d'opportunités liés au turnover.

La dernière composante, l'implication normative, est définie par Allen et Meyer (1990) comme un sentiment d'obligation de continuer à travailler dans l'organisation. Selon Meyer et Allen (1991), les employés impliqués de façon normative ont « *le sentiment qu'ils devraient rester dans l'organisation* » (*"ought to"*). Du point de vue de cette dimension de l'implication, l'individu reste au sein de l'entreprise car il a le sentiment que c'est la chose la plus appropriée à faire. Iverson et Buttigieg (1999) la définissent comme une forme d'implication basée sur des raisons morales. Elle est guidée par un sentiment de devoir, d'obligation et de loyauté envers l'organisation. Les employés liés à l'organisation par un engagement normatif considèrent qu'il est moralement juste d'y rester, quelle que soit leur satisfaction au travail ou leur évolution au fil du temps. Le degré d'implication normative est influencé par les principes établis, et acceptés, entre le salarié et l'organisation (Suliman et Iles, 2000).

Enfin, alors qu'il est difficile de trouver une définition universelle de la motivation et de l'implication, du fait notamment de la complexité de ces concepts et des états psychologiques associés (Hervieux, 2013), la principale limite des recherches sur la motivation et l'implication consiste dans la difficulté à

les mesurer (Gillet *et al.*, 2010 ; Gagné *et al.*, 2015). De nombreux instruments de mesure de la motivation ont été développés au fil du temps. Cependant, nombre d'entre eux ont rencontré des problèmes de fiabilité (Gillet *et al.*, 2010 ; Gagné *et al.*, 2015 ; Taormina et Gao, 2013).

Figure 2
Effet circulaire motivation-implication



Le modèle de recherche

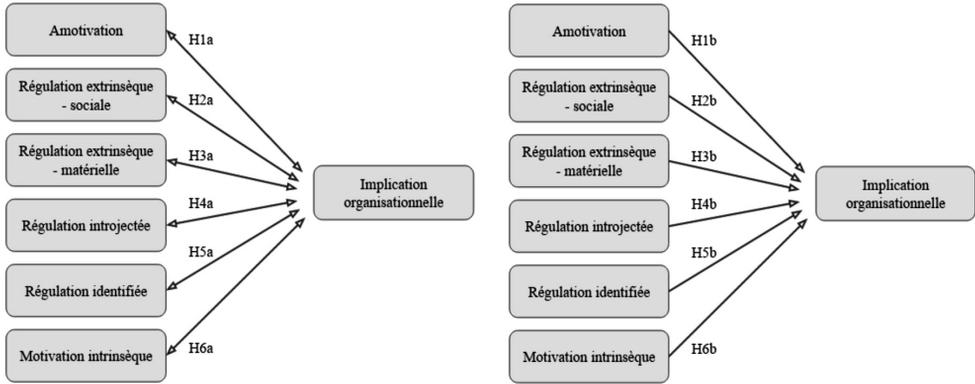
L'objectif principal de la présente étude est de mettre en évidence les liens possibles de causalité et de corrélation entre les divers facteurs de la motivation et de l'implication organisationnelle. Concernant les liens de causalité, les facteurs de motivations seront considérés comme les variables explicatives (ou prédicteurs), et l'implication organisationnelle comme variable expliquée (ou dépendante), conformément aux recherches de Mowday *et al.* (1979). Concernant la motivation, la conceptualisation multidimensionnelle de la théorie de l'auto-détermination est retenue, afin d'avoir une meilleure visualisation des différentes sources de motivation. Les facteurs définis par Gagné *et al.* (2015) sont retenus pour le modèle de recherche. Concernant l'implication organisationnelle, nous retenons la définition restreinte de Klein *et al.* (2012), afin de pouvoir la considérer en tant que concept unidimensionnel. De cette démarche découlent les douze hypothèses suivantes, schématisées avec les figures 2 et 3 :

- H1a. Il existe une corrélation négative significative entre l'amotivation et l'implication organisationnelle ;
- H2a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation extrinsèque sociale

- et l'implication organisationnelle ;
- H3a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation extrinsèque matérielle et l'implication organisationnelle ;
- H4a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation introjetée et l'implication organisationnelle ;
- H5a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation identifiée et l'implication organisationnelle ;
- H6a. Il existe une corrélation positive significative entre la motivation intrinsèque et l'implication organisationnelle ;
- H1b. L'amotivation a une influence significative directe et négative sur l'implication organisationnelle ;
- H2b. La régulation extrinsèque sociale a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle ;
- H3b. La régulation extrinsèque matérielle a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle ;
- H4b. La régulation introjetée a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle ;
- H5b. La régulation identifiée a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle ;
- H6b. La motivation intrinsèque a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle.

Figure 3

Présentation des modèles : les liens de corrélation et les liens de causalité



Méthodologie de la recherche

Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'objectif de notre étude est de tester les divers liens possibles entre les composantes de motivation et l'implication organisationnelle. Dans ce sens et suivant notre revue de littérature, nous avons constaté qu'il est primordial d'appliquer le paradigme de Churchill (Churchill, 1979, p. 99) pour bien valider, dans un premier temps, nos échelles de mesure. Iglens et Roussel (1998) considèrent que cette approche est actuellement la plus aboutie dans le domaine de la méthodologie de recherche. Cette méthode permet, en effet, de construire, avec rigueur, des instruments des mesures de type questionnaires d'attitudes à échelles multiples (Colle, 2006, p. 268).

L'existence préalable de nombreux outils de mesure du niveau de motivation (Grolnick et Ryan, 1989 ; Guay *et al.*, 2000 ; Pelletier *et al.*, 1995 ; Gagné *et al.*, 2015 ; Camus *et al.*, 2017) et du niveau d'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990 ; Benkhoff, 1997 ; Gillet *et al.*, 2010) réduit l'intérêt d'une recherche qualitative préliminaire. C'est pourquoi on essaie de tester statistiquement les corrélations et les liens de causalité entre ces deux concepts. Conformément au paradigme de Churchill (1979), une phase exploratoire (avec un échantillon réduit) et une phase confirmatoire (avec l'échantillon final) sont néces-

saires, afin de minimiser le risque d'erreur aléatoire (sur/sous-évaluation de la valeur obtenue) et d'erreur systématique (sur/sous-évaluation de la valeur mesurée). Il s'agit là d'améliorer la qualité de l'échelle de mesure (Cerdin *et al.*, 2005 ; Colle, 2006 ; Arnaud *et al.*, 2009 ; Jahmane, 2012).

Procédure de collecte des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, composé principalement de deux échelles de mesure à savoir la motivation (Multidimensional Work Motivation Scale), développée par Gagné *et al.* (2015) et l'implication organisationnelle (la version simplifiée par Benkhoff (1997) de l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).

Suivant Gagné *et al.* (2015) et Camus *et al.* (2017), malgré l'existence de nombreux instruments de mesure de l'implication organisationnelle et de la motivation, ces échelles ont cependant un niveau de fiabilité très aléatoire selon les populations étudiées.

L'échelle multidimensionnelle de mesure de motivation au travail (Multidimensional Work Motivation Scale) proposée par Gagné *et al.* (2015) est basée sur la théorie de l'auto-détermination. Cet instrument de mesure, développé très récemment, a pu être traduit et validé dans sept langues différentes, dont le

français. L'échelle est composée de 19 items au total, subdivisés en six blocs (ou dimensions) qui sont : l'amotivation, la régulation extrinsèque sociale et matérielle, la régulation introjetée, la régulation identifiée et enfin la motivation intrinsèque. Chacun des items est évalué grâce à une échelle de Likert en 7 points, allant de "pas du tout pour cette raison" à "tout à fait pour cette raison". Les modalités sont bâties, suite aux recommandations des auteurs de ce questionnaire (Gagné *et al.*, 2015) qui étaient : 1 - Pas du tout pour cette raison ; 2 - Très peu ; 3 - Un peu ; 4 - Modérément ; 5 - Fortement ; 6 - Très fortement ; 7 - Exactement pour cette raison.

L'implication organisationnelle est mesurée par la version simplifiée par Benkhoff (1997) de l'OCQ (Organisational Commitment Questionnaire), originellement élaboré par Porter *et al.* (1974). Les avantages de la version "squelette" du OCQ étant une meilleure fiabilité (Benkhoff, 1997) ainsi qu'une réduction du nombre d'items de 15 à 6 items. Ce qui nous permet de réduire la longueur du questionnaire, et donc de réduire le taux d'abandon. L'instrument de mesure de l'implication organisationnelle est donc composé de six items, un concernant la volonté de faire des efforts supplémentaires, deux concernant l'identification, et les trois derniers concernant l'envie de rester. L'implication organisationnelle est considérée dans cette recherche comme un concept unidimensionnel. Afin de garder une cohérence avec l'échelle de mesure de la motivation, chacun des items mérite d'être évalué grâce à une échelle de Likert de 7 points, allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

Les questions concernant les caractéristiques personnelles ont été placées à la fin du questionnaire. Cela a pour but d'avoir un maximum de concentration sur la première partie du questionnaire, qui demande davantage de réflexion.

Le terrain de la présente recherche est composé des réceptionnistes des hôtels en France métropolitaine, le pays comptant un total de 18 100 établissements hôteliers (DGE, 2015). Le secteur a généré en 2015 plus de 15,8 milliards d'euros, et représente environ 160 000 emplois (DGE, 2015). L'administration du

questionnaire a été effectuée par mail, grâce à la base de données du gouvernement (datant de 2015) référençant les hôtels classés dans toute la France. Le questionnaire a été adressé spécifiquement aux réceptionnistes d'hôtel. Il est à noter dans ce cadre l'absence de statistiques concernant le métier de réceptionniste. Il n'existe donc pas d'information officielle concernant la démographie, l'effectif et les caractéristiques de ce métier.

Présentation de l'échantillon

En respectant les recommandations de Rousset et Wacheux (2005), Rousset (2005) Thiéart (2014), on a collecté, dans une première étape, 97 premières réponses exploratoires. En ce qui concerne la partie confirmatoire, au total, entre 4 800 et 5 000 mails ont été envoyés, avec environ 10 à 15 % d'échecs d'envoi dus à des adresses mail erronées, pour un total de 273 réponses, dont 267 exploitables. Soit un taux de réponse entre 6 et 7 %, si l'on omet le fait que plusieurs personnes ont pu avoir accès à la même boîte de réception. Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon sont les suivantes :

- Sexe : sur 273 répondants, 189 (soit 70,8 % de l'échantillon) sont des femmes contre 78 hommes, soit 29,2 %.
- Âge : la moyenne d'âge est de 32,62 ans. La médiane est de 29 ans, et le mode (ou la valeur dominante) de 22 ans. La dispersion est élevée, l'âge allant de 19 à 67 ans, avec un écart type de 10,75.
- Niveau d'études : 35,6 % des répondants sont diplômés BAC+2, suivi des diplômés de niveau BAC (19,9 %), des BAC+3 (19,1 %) puis des BAC+5 (17,2 %). Parmi les répondants restants, nous pouvons retrouver des diplômés de CAP/BEP (3,6 %), BAC+1 (un répondant), BAC+4 (deux répondants), BAC+7 (un répondant) et des personnes sans diplôme (2,6 %).
- Ancienneté : l'ancienneté des répondants varie de 1 mois à 42 ans, avec une moyenne de 5,24 ans.
- Composition familiale : 31,1 % de l'échantillon (soit 83 répondants) ont un ou plusieurs enfants.
- Le classement de l'hôtel : les répondants travaillent majoritairement au sein d'hôtels classés 3 étoiles (41,6 %), 4 étoiles (28,1 %)

et 2 étoiles (23,6 %). La part des hôtels 5 étoiles au sein de l'échantillon est de 4,9 %, et celle des hôtels 1 étoile est de 1,9 %.

- Le nombre de chambres : le nombre de chambres des hôtels où travaillent les répondants varie de 6 à 950 chambres. La moyenne est de 59,26.

En dehors de la proportion inégale de réponses entre les hommes et les femmes, il semblerait que l'échantillon soit plutôt représentatif de la population des réceptionnistes d'hôtel en France. Un modèle d'équations structurelles a été proposé afin de pouvoir tester les liens entre les différents groupes de variables. Le logiciel SPSS AMOS a été utilisé pour la modélisation.

Résultats

Résultat 1 : Étude exploratoire

Cette partie correspond à la quatrième étape du paradigme de Churchill (1979). Une pre-

mière estimation de la dimensionnalité (mesurée grâce à l'indice KMO) et de la fiabilité (mesurée grâce à l'alpha de Cronbach) du questionnaire a été effectuée sur les 97 premiers répondants, afin de voir s'il n'y avait pas d'aberrations dans l'instrument de mesure proposé. Le logiciel SPSS a été utilisé pour l'extraction de ces données.

Selon Colle (2006) :

- L'indice KMO permet de « voir si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes ». Il doit être supérieur à 0,5 pour être considéré comme acceptable.

- L'alpha de Cronbach permet de « mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène » (Evrard et al., 2003, p. 631). Le seuil d'acceptabilité communément admis est de 0,7, mais ce seuil varie selon les chercheurs, qui est de 0,5 pour certains.

Avec 97 premières réponses exploratoires, on a obtenu des résultats satisfaisants de la première analyse en composante principale (ACP).

Tableau 1

Les critères de fiabilité et de validité du modèle intermédiaire

Critères	Dimensions						
	Am	ExtSoc	ExtMat	Introj	Ident	Intrin	Impli
Dimensionnalité:							
Indice KMO	0,531	0,679	0,654	0,722	0,585	0,747	0,777
Fiabilité:							
α de Cronbach	0,598	0,712	0,627	0,781	0,613	0,899	0,792

Avec :

Am : l'Amotivation

ExtSoc : la régulation extrinsèque sociale

ExtMat : la régulation extrinsèque matérielle

Introj : la régulation introjetée

Ident : la régulation identifiée

Intrin : la motivation intrinsèque

Impli : l'implication

À la lecture de ce tableau, aucune aberration n'est constatée à ce stade.

Aucun item n'est éliminé, car ces indices peuvent être influencés par la taille de l'échantillon et sont susceptibles de s'améliorer par la suite. En suivant la démarche recommandée par le paradigme de Churchill (1979) et de Gerbing et Anderson (1988), on

a, ainsi, établi la stabilité, la fiabilité et la validité des échelles. Après une analyse factorielle exploratoire et épuration des items non pertinents, une analyse factorielle confirmatoire est réalisée pour chaque échelle séparément. Leur cohérence interne ainsi que leur validité convergente sont établies dans cette étape.

Résultat 2 : Étude confirmatoire

Les critères de fiabilité et de validité du notre modèle de recherche seront ici étudiés,

conformément aux étapes 6 et 7 du paradigme de Churchill (1979). L'analyse en composante principale (ACP) nous révèle qu'il faut retenir un seul axe par dimension.

Tableau 2
Critères de fiabilité et de validité du modèle final

Critères	Dimensions						
	Am	ExtSoc	ExtMat	Introj	Ident	Intrin	Impli
Dimensionnalité:							
Indice KMO	0,647	0,685	0,651	0,680	0,587	0,739	0,840
Fiabilité:							
α de Cronbach	0,708	0,746	0,640	0,729	0,700*	0,883	0,842
Validité convergente:							
Contributions factorielles	> 0,57	> 0,59	> 0,55	> 0,46	> 0,68*	> 0,81	> 0,57
Variance expliquée	64,09%	66,36%	58,22%	55,62%	68,78%	81,34%	56,80%

*valeurs après l'élimination de l'item Ident1

À la lecture de ce tableau, on peut dire que l'indice KMO est acceptable pour chacune des dimensions, car supérieur à 0,5 (le seuil). Cet indice est égal à **0,840 pour l'implication organisationnelle**. Les critères de dimensionnalité sont donc respectés (Gerbing et Anderson, 1988 ; Cerdin *et al.*, 2005 ; Colle, 2006 ; Jahmane, 2012 ; Gagné *et al.*, 2015).

La fiabilité du questionnaire a été mesurée grâce au coefficient alpha de Cronbach. Il est à noter que l'item "Ident1" a été supprimé afin d'améliorer sensiblement la fiabilité de la dimension "régulation identifiée", faisant passer le coefficient alpha de 0,637 à 0,7. Le coefficient alpha de Cronbach est donc supérieur au seuil communément admis de 0,7 pour toutes les dimensions, à l'exception de la dimension "régulation extrinsèque - matérielle". Cela peut s'expliquer par le fait que, comme mentionné précédemment, la motivation est un phénomène psychologique complexe et difficile à mesurer (Gillet *et al.*, 2010 ; Ghosh et Swamy, 2014).

Cette dimension a été tout de même conservée, car le coefficient reste supérieur au seuil préconisé par certains chercheurs (Colle, 2006 ; Jahmane, 2012), et qu'il est plutôt

élevé compte tenu des différents travaux menés sur la motivation (Gagné *et al.*, 2015); et enfin car les autres critères sont au-dessus du seuil d'acceptabilité Roussel et Wacheux, 2005 ; Roussel, 2005 ; Cerdin *et al.*, 2005 ; Colle, 2006 ; Arnaud *et al.*, 2009 ; Jahmane, 2012 ; Thiétart, 2014).

La validité convergente permet de tester les variables censées être **théoriquement** reliées (Roussel, 2005 ; Colle, 2006 ; Jahmane, 2012). La variance expliquée est satisfaisante pour tous les facteurs, toutes les communalités étant supérieures à 50 % (qui sont des coefficients de corrélation multiple entre cet énoncé et les axes factoriels). Ils indiquent « la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard *et al.*, 2003, p. 395). Les contributions factorielles sont quant à elles toutes au-dessus de 0,5 à l'exception de la dimension "régulation introjetée", dont l'un des facteurs est à 0,46. Cela reste acceptable parce que proche de 0,5, et que les critères de dimensionnalité et de fiabilité sont satisfaisants (Roussel, 2005).

Les critères de fiabilité et de validité de cet instrument de mesure sont donc acceptables. Afin de vérifier la bonne qualité d'ajustement

de notre modèle de recherche, deux modèles d'équations structurelles ont été ajustés afin de pouvoir tester les liens entre les différentes dimensions (figure 1 et figure 2). Ces deux modèles partagent les mêmes valeurs concernant les indices de qualité d'ajustement, la seule différence étant le type de lien entre les groupes de variables (corrélation ou lien de causalité). Les indices de qualité d'ajustement ont été regroupés afin d'avoir un meilleur aperçu des différents critères

(tableau 3). Pour obtenir une meilleure qualité d'ajustement, l'item "ExtSoc3" a été supprimé, permettant ainsi une amélioration de l'ensemble des indices d'ajustement, et au GFI de passer au-dessus de l'indice de bon ajustement de 0,9. Cette suppression a malheureusement fait diminuer l'alpha de Cronbach de la dimension "régulation extrinsèque - sociale" de 7,46 à 7,05 (tableau 3), cela restant au-dessus du seuil d'acceptabilité.

Tableau 3
Indices de qualité d'ajustement du modèle

Type d'indice	Nom de l'indice	Critère de bon ajustement	Valeurs avant l'élimination de l'item "ExtSoc3"	Valeurs pour le modèle final
Indices de mesure absolus	χ^2/ddl	< 5	1,993	1,676
	GFI	> 0,9	0,874	0,902
	AGFI	> 0,8	0,834	0,868
	RMSEA	< 0,08	0,061	0,050
Indices de mesure incrémentaux	NFI	> 0,9	0,847	0,878
	CFI	> 0,9	0,916	0,946
Indices de mesure de parcimonie	AIC	Le plus faible possible	598,336	485,938
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	933,205 (< 1976,175)	816,220 (< 1818,081)

À la lecture du tableau 3, on peut constater que tous les critères de bon ajustement sont respectés par le modèle à l'exception du NFI, qui reste acceptable car proche de 0,9 (Roussel, 2005 ; Cerdin et al., 2005 ; Colle, 2006 ; Arnaud et al., 2009 ; Jahmane, 2012). Avec cette qualité d'ajustement, le modèle d'équations structurelles proposé est donc acceptable.

Test du modèle de recherche

Pour tester empiriquement la validité de notre modèle de recherche élaboré précédemment, deux modèles d'équations structurelles ont été développés afin de pouvoir tester les hypothèses formulées.

Figure 4

Modèle de mesure de la corrélation entre les facteurs de motivation et l'implication organisationnelle

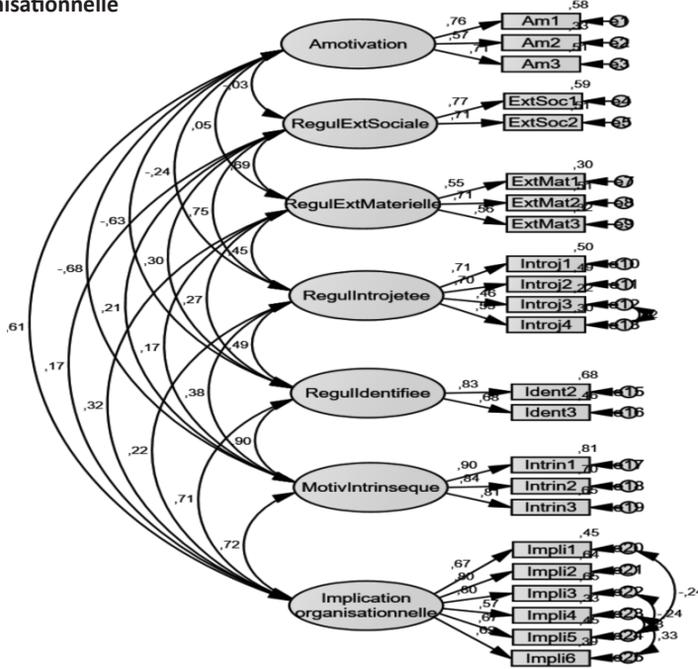


Figure 5

Modèle de mesure de l'influence des facteurs de motivation sur l'implication organisationnelle

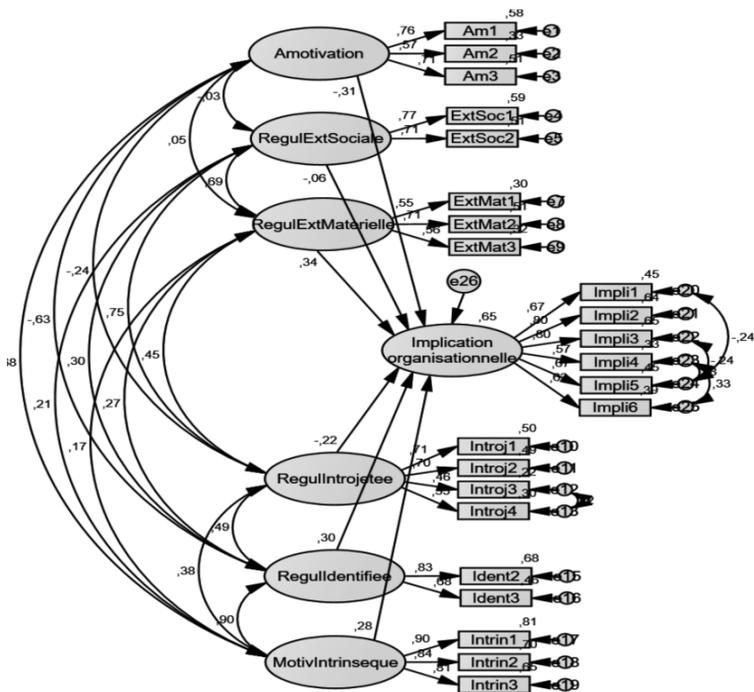


Tableau 4
Récapitulatif des résultats des deux modèles

		Estimate	S.E.	C.R.	P.	
H1a	Implication_organisationnelle <-->Amotivation	-0,461	0,074	-6,186	***	validée
H1b	Implication_organisationnelle <-- Amotivation	-0,305	0,098	-3,103	0,002	validée
H2a	Implication_organisationnelle <--> RegulExtSociale	0,229	0,107	2,143	0,032	validée
H2b	Implication_organisationnelle <-- RegulExtSociale	-0,032	0,1	-0,323	0,747	Rejetée
H3a	Implication_organisationnelle <--> RegulExtMaterielle	0,265	0,077	3,459	***	validée
H3b	Implication_organisationnelle <--RegulExtMaterielle	0,308	0,115	2,687	0,007	validée
H4a	Implication_organisationnelle <--> RegulIntrojetee	0,221	0,081	2,721	0,007	validée
H4b	Implication_organisationnelle <-- RegulIntrojetee	-0,162	0,116	-1,398	0,162	Rejetée
H5a	Implication_organisationnelle <--> RegulIdentifiee	0,759	0,109	6,985	***	validée
H5b	Implication_organisationnelle <-- RegulIdentifiee	0,211	0,176	1,202	0,23	Rejetée
H6a	Implication_organisationnelle <--> MotivIntrinseque	0,75	0,102	7,386	***	validée
H6b	Implication_organisationnelle <--- MotivIntrinseque	0,199	0,159	1,249	0,212	Rejetée
*** p<0,001						

À la lecture du tableau 4, on peut dire que, pour :

H1a. Il existe une corrélation négative significative entre l'amotivation et l'implication organisationnelle. L'indice de corrélation de -0,61 indique une forte corrélation inverse entre l'amotivation et l'implication organisationnelle. De plus, le tableau indique une valeur-p inférieure à 0,001, ce qui démontre que la covariance observée est statistiquement significative (le seuil de signification étant de $p \leq 0,5$). Ceci conduit à valider l'hypothèse H1a.

H1b. L'amotivation a une influence significative directe et négative sur l'implication organisationnelle. Le tableau nous indique un effet négatif direct de l'amotivation sur l'implication des employés, avec un coefficient de régression standardisé de -0,31. La signification de cette observation est démontrée grâce à une valeur-p de 0,002. L'hypothèse H1a est donc également validée.

H2a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation extrinsèque sociale et l'implication organisationnelle. L'indice de corrélation est de 0,17 indique une corréla-

tion très faible entre la régulation extrinsèque sociale et l'implication organisationnelle. La covariance entre ces deux variables est également très faible, et la valeur est statistiquement significative avec une valeur-p de 0,032. Les deux variables sont donc faiblement corrélées, ce qui conduit à valider l'hypothèse H2a.

H2b. La régulation extrinsèque sociale a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle. Le coefficient de régression standardisé de -0,06 indique un effet quasi nul de la régulation extrinsèque sociale sur l'implication organisationnelle. La valeur-p est quant à elle bien au-dessus du seuil de 0,05 en atteignant la valeur de 0,747. Le résultat est donc non significatif, car le risque d'erreur est trop important. L'hypothèse H2b est donc rejetée.

H3a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation extrinsèque matérielle et l'implication organisationnelle. Dans ce cas, l'indice de corrélation de 0,32 indique une corrélation positive modérée entre la régulation extrinsèque matérielle et l'implication. La covariance est statistiquement signifi-

cative grâce à une valeur-p inférieure à 0,001, ce qui conduit à valider l'hypothèse H4a.

H3b. La régulation extrinsèque matérielle a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle, un effet modéré de la régulation extrinsèque matérielle sur l'implication peut être noté grâce à un coefficient de régression standardisé de 0,34. La valeur-p de 0,007 est largement inférieure au seuil de 0,05, donc l'effet est statistiquement significatif. L'hypothèse H3b peut être ainsi validée.

H4a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation introjetée et l'implication organisationnelle, une corrélation positive faible peut être notée entre la régulation introjetée et l'implication organisationnelle, l'indice de corrélation étant de 0,22. La corrélation est statistiquement significative, la valeur-p étant de 0,007. L'hypothèse H4a peut donc être validée, malgré un faible niveau de corrélation.

H4b. La régulation introjetée a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle, Étonnamment, le coefficient de régression standardisé de -0,22 indique un faible effet négatif de la régulation introjetée sur l'implication. La relation n'est malheureusement pas statistiquement significative, la valeur-p étant supérieur au seuil de d'acceptabilité 0,05. Il n'est donc pas recommandé de tirer de conclusions à partir de ces données. L'hypothèse H4b est ainsi invalide.

H5a. Il existe une corrélation positive significative entre la régulation identifiée et l'implication organisationnelle ; L'indice de corrélation de 0,71 indique une forte corrélation entre la régulation identifiée et l'implication

organisationnelle. La relation est statistiquement significative car la valeur-p est inférieure à 0,001, ce qui nous permet de valider l'hypothèse H5a.

H5b. La régulation identifiée a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle ; on constate un effet positif modéré de la régulation identifiée sur l'implication, avec un coefficient de régression de 0,30. La régression n'est cependant pas significative, la valeur-p atteignant 0,230 et dépassant largement le seuil de d'acceptabilité donc l'hypothèse H5b est invalidée.

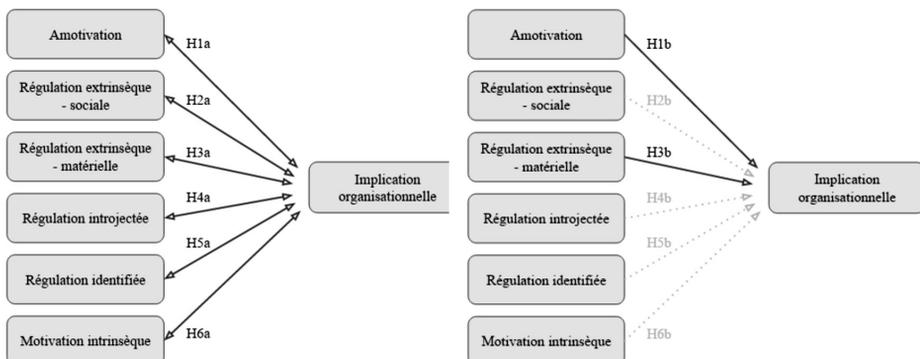
H6a. Il existe une corrélation positive significative entre la motivation intrinsèque et l'implication organisationnelle, dans ce cas Il existe une corrélation positive forte entre la motivation intrinsèque et l'implication organisationnelle, l'indice de corrélation étant de 0,72. Le lien entre ces deux variables est statistiquement fiable, la valeur-p étant en dessous de 0,001. L'hypothèse H5a peut donc être validée.

H6b. La motivation intrinsèque a une influence significative directe et positive sur l'implication organisationnelle, le coefficient de régression standardisé de 0,28 indique un impact positif modéré de la motivation intrinsèque sur l'implication. Il ne sera cependant pas possible de tirer de conclusions à partir de cette donnée, la valeur-p atteignant 0,212 et étant au-dessus du seuil d'acceptabilité. L'hypothèse H6b est ainsi invalide.

Récapitulatif du test du modèle de recherche

Figure 6

Récapitulatif de deux modèles : les liens de corrélation et les liens de causalité



Ces résultats (fig. 6) conduisent à créer un nouveau modèle (fig. 7), afin de pouvoir visualiser l'influence de l'implication sur les facteurs de motivation. Les résultats nous indiquent que

l'implication a un effet significatif sur l'ensemble des facteurs de motivation définis par la théorie de l'auto-détermination, la valeur-p étant toujours inférieure à 0,05 (tableau 5).

Figure 7

Modèle de mesure de l'influence de l'implication organisationnelle sur les facteurs de motivation

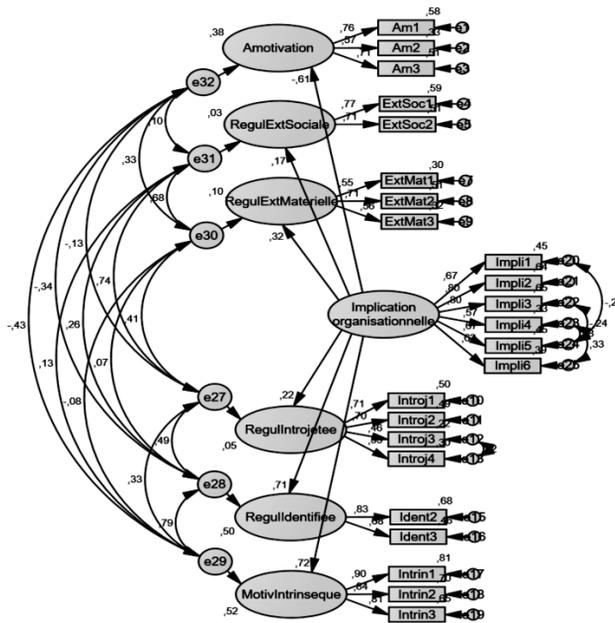


Tableau 5

Coefficients de régression non standardisés (influence de l'implication organisationnelle sur les sources de motivation)

			Estimate	S.E.	C.R.	P.
Implication_organisationnelle	---	Amotivation	-,615	,085	-7,276	***
Implication_organisationnelle	---	RegulExtSociale	,306	,140	2,179	,029
Implication_organisationnelle	---	RegulExtMaterielle	,353	,098	3,619	***
Implication_organisationnelle	---	RegulIdentifiee	1,014	,117	8,687	***
Implication_organisationnelle	---	RegulIntrojetee	,295	,106	9,496	,005
Implication_organisationnelle	---	MotivIntrinseque	1,002	,106	9,496	***

*** p<0,001

Discussion

Les résultats empiriques nous montrent qu'il existe bel et bien un lien de corrélation significatif entre les facteurs de motivation définis par la théorie de l'auto-détermination et l'implication organisationnelle. Cependant, seulement deux de ces facteurs (l'amotivation et la régulation extrinsèque matérielle) ont un effet significatif direct sur le niveau d'implication des employés.

La corrélation significative entre ces deux concepts suggère qu'ils s'influencent réciproquement. La motivation favoriserait l'implication, et inversement. La régulation identifiée et la motivation intrinsèque sont dimensions qui sont le plus corrélées avec l'implication organisationnelle. Ce sont donc les deux derniers niveaux du continuum d'autodétermination (Ryan et Deci, 2000) qui favoriseraient le plus l'implication. L'indice de corrélation de 0,9 entre la régulation identifiée et la motivation intrinsèque montrent également que ces deux niveaux de motivation sont conceptuellement très similaires.

La motivation n'a cependant pas ou peu d'influence directe sur le niveau d'implication organisationnelle des réceptionnistes en hôtellerie. Motiver les employés ne suffit donc pas à les impliquer, c'est-à-dire à susciter un sentiment de responsabilité et de dévouement envers l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait que l'implication organisationnelle soit en réalité un prédicteur du niveau de motivation, et non l'inverse.

L'implication organisationnelle est donc un prédicteur du niveau de motivation. Les individus impliqués sont davantage enclins à développer un haut niveau de motivation : l'implication organisationnelle a une influence significative élevée sur la régulation identifiée et la motivation intrinsèque.

La motivation n'entraîne donc pas nécessairement de l'implication, tandis que l'implication engendre de la motivation. La carotte et le bâton ne sont donc pas sources d'implication ce que confirment bien les résultats de Pink (2016, p. 55) en citant sept raisons pour lesquelles ils sont souvent inefficaces. Cela conduit à penser que le niveau d'implication

est influencé par d'autres facteurs. Il serait influencé par les caractéristiques davantage personnelles, comme la personnalité, l'état psychologique ou les valeurs qui caractérisent l'individu, et leurs compatibilités avec les valeurs de l'entreprise.

Ces résultats conduisent à rejoindre la conceptualisation de Cohen (2007) avec l'idée de la dimension temporelle, Cohen (2007) a indiqué que le cadre conceptuel qu'il propose peut être généralisé à toutes les formes d'implication au travail. Cohen (2007) a proposé une voie nouvelle et intéressante pour résoudre les problèmes de mesure de l'implication organisationnelle et de redondance conceptuelle. Cette nouvelle conceptualisation en quatre composantes introduit la dimension temporelle et suggère que l'implication organisationnelle comporte deux natures (implication fondée sur un attachement psychologique et implication fondée sur des considérations instrumentales).

Les individus auraient une propension à l'implication et à la motivation, certains étant plus enclins que d'autres à les développer par la suite. L'enjeu est donc de favoriser au mieux les conditions de développement de ces états psychologiques.

L'implication organisationnelle permet d'accroître globalement les sources de motivation d'individu. Elle favorise ainsi, le développement d'une motivation autodéterminée et d'un intérêt pour le travail.

Conclusion et recommandations managériales

La constitution d'une équipe motivée et impliquée nécessite un ensemble de conditions favorables au développement de ces états psychologiques, qui diffèrent selon chaque individu.

Cette recherche avait pour objectif de mettre en évidence les liens possibles entre les concepts de motivation et d'implication organisationnelle chez les réceptionnistes en hôtellerie en France. Le choix d'une démarche hypothético-déductive nous a conduit à tester empiriquement les hypothèses formulées à l'issue de la revue de la littérature grâce à

une modélisation en équations structurelles. Les hypothèses en question avaient pour finalité, d'une part, de démontrer une corrélation significative entre les deux notions. D'autre part, l'objectif était de tester l'effet de causalité de la motivation sur l'implication organisationnelle, suite aux recherches de Mowday *et al.* (1979) présentant la motivation comme prédicteur de l'implication.

Les hypothèses concernant la corrélation significative entre la motivation et l'implication organisationnelle ont été entièrement validées, le niveau de corrélation variant selon la source de motivation. Cependant, seulement deux des six hypothèses concernant l'influence significative de la motivation sur l'implication ont été validées. Cela remet donc en cause l'effet prédicteur de la motivation sur l'implication présentée par Mowday *et al.* (1979).

Ces résultats nous ont conduit à tester l'effet de causalité inverse. L'influence de l'implication organisationnelle s'est avérée significative sur l'ensemble des sources de motivation définies par la théorie de l'auto-détermination. La motivation n'est donc pas forcément source d'implication mais, à l'inverse, l'implication a un effet positif significatif sur le niveau de motivation.

Les résultats de ce papier de recherche rejoignent les recherches de Meyer et Allen (1997) et de Meyer *et al.* (2004) concernant l'importance de la régulation extrinsèque sociale et de l'implication affective sur le processus d'identification à l'organisation. Il est recommandé pour les managers de favoriser une perception positive et, plus encore, un engagement de l'acteur-au-travail dans les régulations qui l'entourent. Le niveau d'influence variera cependant en fonction de la propension à **développer ce type d'attachement** (Cohen, 2007).

L'implication organisationnelle, définie par Klein *et al.* (2012) comme un sentiment de volonté, de dévouement et de responsabilité envers l'organisation, est ainsi un état psychologique difficilement influençable par des sources externes de motivation. Alors que la motivation n'est pas forcément source d'implication, et, à l'inverse, l'implication a un

effet positif significatif sur le niveau de motivation. L'enjeu pour les managers est donc d'accompagner les employés dans le développement d'une motivation autodéterminée, perçue comme venant d'eux-mêmes et non de contraintes extérieures. Cela invite à développer l'alignement stratégique des organisations et à nourrir la convergence des valeurs, des finalités et des approches entre les salariés et leurs entreprises (Bruna, 2019). Et ce, pour stimuler leur implication organisationnelle et, par ricochet, leur motivation au travail.

Cependant, la présente recherche présente un certain nombre de limites. Le choix d'une étude uniquement quantitative peut être source de manque d'information. Une approche qualitative aurait offert la possibilité d'explorer la recherche sous un angle différent. La représentativité de l'échantillon rend difficile la généralisation des résultats. Le taux de réponse de 6 à 7 % ouvre la possibilité qu'une grande partie de la population ne soit pas représentée. La répartition des hommes et des femmes (29,2 % contre 70,8 %) au sein de l'échantillon illustre ce propos. Toutes les possibles sources de motivation n'ont pas pu être étudiées par souci de validité du construit. Cette recherche est basée sur la théorie de l'auto-détermination et n'explore pas dans la partie empirique les autres théories dominantes dans le domaine de la motivation.

Dans le cadre des futures voies de recherche, la mesure de la motivation dans cette recherche étant basée sur la théorie de l'auto-détermination, il serait intéressant d'explorer les liens entre l'implication organisationnelle et d'autres théories de la motivation. Également, la prise en compte de la dimension temporelle pourrait ouvrir de nouvelles perspectives. La dimension temporelle pourrait permettre d'observer l'évolution de ces construits au fil du temps, afin de mieux appréhender l'idée de propension (Cohen, 2007).

L'incorporation de la personnalité et du profil psychologique dans la recherche pourrait également permettre d'explorer de façon davantage pertinente les différences entre les individus concernant l'implication organisationnelle et la motivation.

Références bibliographiques

Alderfer, C.P. (1969). Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings, New York : Free Press.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Arnaud, S., Frimousse, S., Peretti, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, *Management & Avenir*, 28(8), 294-314. doi:10.3917/mav.028.0294

Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits, *McGill Journal of Education*, 29(3), 309-324.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment, *Personnel Review*, 26(1-2), 114-131.

Bruna, M. G., Yanat, Z., Tchankam, J. P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien, *Question(s) de management*, 22(3), 83-99.

Bruna, M. G. & Bazin, Y. (2018). Answering Levinas' call in organization studies, *European Management Review*, 15(4), 577-588.

Bruna, M. G. (2019). Auditer les quatre piliers de la RSE pour bâtir l'entreprise de demain, *Gestion 2000*, 36(1), 19-36.

Camus, G., Berjot, S., Amoura, C., Forest, J. (2017). Échelle de motivation à (re)travailler : Vers une nouvelle approche de la théorie de l'autodétermination, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 49(2), 22-132.

Dogor Di Nuzzo, B. (2009). *L'accueil, un métier : application au tourisme et à l'hôtellerie*, Condé-sur-Noireau : Éditions Management & Société.

Cerdin, J.-L., Colle, R., Peretti, J.-M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures or marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

Coach, O. (2013). Les clients d'hôtels et Internet. <http://www.coachomnium.com/bonus/118-les-clients-dhotel-et-internet-1.html>

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélisation des salariés : le rôle du sentiment de l'autodétermination, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*.

DGE (2015). Chiffres clés du tourisme. Disponible à : http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/chiffres-cles/2015-Chiffres-cles-tourisme-FR.pdf

Evrard, Y., Pras B., Roux, E. (2003). *Market - Études et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris : Dunod.

Gagné, M. et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

Gerbing, D. W. & Anderson, J.C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development: Incorporating Unidimensionality and its assessments, *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.

Gillet, N., Berjot, S., Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation, *Le travail humain*, 73(2), 141-162.

Ghosh, S. & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary, *International Journal of Engineering Research and Application*, 4(12) (Part 1), 04-14 (December).

Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school, *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 143-154.

Gouvernement (2015). "Les hôtels classés en France". Disponible à : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/hotels-classes-en-france/>

Guay, F., Vallerand, R.J., Blanchard, C. (2000). On the assessment of state intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS), *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.

- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jahmane, A. (2012). La fidélisation des parties prenantes centrales (Actionnaires et Personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise, *thèse de doctorat* obtenue à l'IAE de Lille sous la direction de Pierre Louart.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011). *Stratégique*, Pearson Education, 9ème édition.
- Hervieux, G. (2013). Formes de relations et d'unions entre supérieur et subordonné (RSS) : étude dans un milieu hospitalier, *Thèse de Doctorat en relations industrielles* Québec, Canada 2013.
- Kazlauskaitė, R., Buciniuniene, I., Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry, *Baltic Journal of Management*, 1(3), 300-314.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds, *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Leroux Erick & Ferhane Fethi (2017). Développement durable et chaîne hôtelière : le cas d'Eden Green en Algérie, *Association de recherches et publications en management*, *Gestion 2000*, 34(4), 39-51.
- Lin, J. H., Wong, J. Y., Ho, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts, *Tourism Management*, 36(0), 178-187.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Lozato-Giotard, J.-P., Leroux, E., Balfet, M. (2012). *Management du Tourisme : Territoires, offres et stratégies*, Edition Pearson.
- Mansour, S. & Tremblay, D.-G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec, *@GRH*, 28(3), 65-96, De Boeck Supérieur.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-379.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*, New York: The Free Press.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a Theory of Motive Acquisition, *American Psychologist*, 20, 321-333.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (juin).
- Meyer, J. P., David, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequence, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, P. J. & Allen, J. N. (1984). Testing the Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, P. J. & Allen, J. N. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mittal, S. & Lochan Dhar, R. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels, *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Montargot, N. (2016). La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 126(4), 3-14.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Brière, N.M., Blais, M.R. (1995). Towards a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.
- Pink, D. H. (2016). *La vérité sur ce qui nous motive*, traduit de l'anglais par Marc Rozenbaum, coll. Champs, Paris : Flammarion.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 52-63.
- Roussel, P et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, éd. De Boeck.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, In : Roussel, P. et Wacheux, F. (sous la direction de), *Management des Ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, éd. De Boeck.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Schütz, G. (2019). Jeunes femmes à tout faire et travail sous-traité : les hôtesse d'accueil, *Agora débats/jeunesses*, 81(1), 93-107.

Suliman, A. M. & Iles, P. A. (2000). The multi-dimensional nature of organisational commitment in a non-western context, *The Journal of Management Development*, Bradford, 19(1), 71.

Taormina, R.J. & Gao, J.H. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs, *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en Management*, Paris : Dunod.

Vo Thanh, T. & D'Arcy, D. (2014). Ressources humaines en réception hôtelière au Vietnam : une grille de lecture socio-culturelle, *Management international*, 18(2), 53-69.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York : John Wiley and Sons ed.

Abderrahman JAHMANE

Enseignant-Chercheur à l'IPAG Business School, il exerce les fonctions de Chargé de mission scientifique au sein de la Chaire IPAG «Entreprise Inclusive» et de Conseiller méthodologique de la Chaire IPAG «French Savoir Faire». Ses travaux de recherche portent sur l'éthique, la responsabilité sociale des organisations, la fidélisation des parties prenantes centrales et ses effets sur la performance financière de l'entreprise, l'investissement socialement responsable, l'audit social des entreprises, l'impact des démarches de diversité et de mixité au travail et la gestion inclusive des ressources humaines. Il a publié ses recherches dans plusieurs revues universitaires telles : *Finance Research Letters, Journal of Cleaner Production, Question(s) de Management, Management & Sciences Sociales, International Journal of Management & Information Technology, Business & Management Review et Economics and Finance Review*. Il siège au Comité scientifique de *Case Studies in Business and Management* (Macrothink Institute, Las Vegas, 89108 United States).

Shoei KADOGAMI

Après l'obtention de son Master en Management des Services en Hôtellerie Internationale à l'Université de Cergy-Pontoise, il a suivi une formation en développement informatique basée sur le *peer-to-peer learning*, le développement en langage C en environnement plateforme UNIX avec une orientation choisie en « algorithmie ». Étant attiré par les possibilités des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il est *Data analyst* dans un cabinet de consultance spécialisé dans la Big Data.

Amira NOURI BELHAJ

Docteure en Gestion des Ressources Humaines de l'Université de Corse (France), elle est spécialiste de la rémunération des cadres dirigeants et de sa perception par les parties prenantes, de la gestion des ressources humaines, de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'analyse du profiling des compétences des enseignants de niveau universitaire. Chercheur à l'Université de Tunis (Laboratoire de recherche LARIME), elle enseigne actuellement à l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Tunis (ESSECT) et à l'Université de Jeddah (Arabie Saoudite).

Annexe Le questionnaire

Questionnaire anonyme sur l'implication des employés en réception

L'objectif de ce questionnaire est d'en savoir davantage sur les différents facteurs de motivation des réceptionnistes en hôtellerie, dans le cadre d'un projet de recherche universitaire.

Date: ____ / ____ / ____

Heure: ____ : ____

La motivation au travail

"Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Ce questionnaire permet de comprendre avec précision ces raisons.

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail" (Gagné et al., 2015).

Je déploie des efforts...

		1 - Pas du tout pour cette raison	2 - Très peu	3 - Un peu	4 - Modérément	5 - Fortement	6 - Très fortement	7 - Exactement pour cette raison
Parce que le travail que je fais est intéressant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce qu'ainsi, je me sens fier de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'en fais peu parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'en fais peu parce que je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Shoei Kadogami

1/2

Questionnaire anonyme sur l'implication des employés en réception

L'implication au travail

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord.

	1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Ni d'accord / ni pas d'accord	5 - Plutôt d'accord	6 - D'accord	7 - Tout à fait d'accord
Je suis prêt à déployer davantage d'efforts que ce qui est normalement attendu pour le bien de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis fier de pouvoir dire que je fais partie de cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je trouve que mes valeurs sont similaires à celles de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans les circonstances présentes, il en faudrait peu pour me faire quitter l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décider de travailler dans cette entreprise fut une erreur incontestable de ma part.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il n'y a grand chose à gagner en s'éternisant dans cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

À propos de vous

Je suis: une femme un homme

Quel âge avez-vous?: _____ ans

Quel est votre niveau d'études?: sans diplôme CAP/BEP BAC BAC+2 BAC+3 BAC+5
 autre: _____

Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise?: _____

Avez-vous des enfants?: oui non

À propos de votre hôtel

Classement: 1 étoile 2 étoiles 3 étoiles 4 étoiles 5 étoiles Autre: _____

Nombre de chambres: _____

Remarques/ suggestions éventuelles: _____

Un grand merci pour votre contribution!

Références

Benkhoff, B. (1997) "Disentangling organizational commitment". *Personnel Review*, Vol. 26 Iss 1/2, p. 114-131.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A. et al. (2015) "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:2, p. 178-196.

Shoei Kadogami

2/2