



HAL
open science

Comment réagir à l'insatisfaction au travail ?

Yvan Barel

► **To cite this version:**

| Yvan Barel. Comment réagir à l'insatisfaction au travail ?. MagRH, 2024, 28, pp.93-96. hal-04844822

HAL Id: hal-04844822

<https://hal.science/hal-04844822v1>

Submitted on 18 Dec 2024

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

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



**COMMENT RÉAGIR À
L'INSATISFACTION AU
TRAVAIL ?**



Chacun est traversé au cours de sa vie professionnelle par un sentiment d'insatisfaction au travail, plus ou moins long, plus ou moins intense.

Yvan Barel
Enseignant-chercheur, Nantes Université



Chacun est traversé au cours de sa vie professionnelle par un sentiment d'insatisfaction au travail, plus ou moins long, plus ou moins intense. En s'intéressant à la diversité des réactions possibles à l'insatisfaction et aux facteurs pouvant expliquer ces choix, le modèle EVLN (Exit Voice Loyalty Neglect) est précieux pour les DRH soucieuses de réguler les relations de travail. En cas de dégradation de sa satisfaction au travail, le salarié peut quitter l'organisation (Exit, ou sortie), s'exprimer verbalement en exposant ses griefs (Voice, ou expression), patienter en attendant que la situation s'améliore, son sentiment de devoir à l'égard de l'institution passant au-dessus de ses doléances particulières (Loyalty, ou loyauté), ou alors renoncer et se contenter de maintenir le lien formel avec l'entreprise en négligeant son travail et en s'autorisant de l'absentéisme (Neglect, ou négligence). Cette typologie mais aussi les facteurs explicatifs proposés par ce modèle peuvent être affinés pour mieux comprendre les réactions à l'insatisfaction au travail et créer les conditions d'un rétablissement d'une bonne relation employé-employeur.

Typologie initiale des réactions à l'insatisfaction

Comme le montre la figure ci contre, les réactions à l'insatisfaction sont classées en fonction de deux critères.

Réactions à l'insatisfaction au travail (Rusbult, Zembrodt et Gunn, 1982)





1 Un axe oppose réactions «constructives» vs «destructives».

Alors que Exit et Neglect s'inscrivent dans une rupture du lien avec l'entreprise, Voice et Loyalty représentent deux réactions constructives en ce que le salarié tente de rétablir une relation d'emploi satisfaisante. Il faut donc bien entendre constructif/destructif en termes d'impact sur la relation employé-employeur. Car si le choix de quitter une entreprise (Exit) peut être salutaire et source d'un renouveau pour le salarié, elle n'est aucunement constructive dans le lien qui l'unit à l'entreprise actuelle.

2 L'autre axe oppose réactions «actives» vs «passives».

Les réactions Voice et Exit expriment la volonté d'agir sur la source du malaise, tandis que Loyalty et Neglect témoignent d'une posture attentiste.

Une typologie de réactions qui mérite d'être affinée

Dans le modèle EVLN, Exit est considérée comme une sortie effective de l'organisation. Pourtant, la sortie peut aussi prendre la forme d'une menace explicite mais non effective (en tout cas dans un premier temps), du type «moi, si c'est comme ça, je m'en vais!». Elle peut également être intériorisée pour auto-justifier

une posture de démission silencieuse (Quiet Quitting) : «de toute façon, moi c'est comme si j'étais déjà parti!». On pourrait donc au final distinguer trois formes d'Exit : «effectuée», «menace» et «intériorisée».

De même, Neglect est appréhendée sous l'angle du minimalisme et de l'absentéisme, alors que la négligence peut prendre des formes aggravées : détournement/destruction de ressources, divulgation d'informations erronées/diffamantes portant préjudice au collectif de travail, etc. De tels comportements pouvant difficilement être tolérés dans la durée par l'employeur, ils peuvent constituer pour le salarié une manière d'accepter la sortie et/ou de la négocier («je n'ai plus rien à perdre!»). On pourrait ainsi distinguer Neglect «acceptée» et Neglect «aggravée».

Le sens dans lequel est définie la Loyalty, à savoir rester positif et attendre (par devoir envers l'institution) que la situation s'améliore, ne renvoie-t-il pas à ce qu'on pourrait appeler une Loyalty «aveugle», une loyauté liée à l'incapacité du salarié à se projeter ailleurs? Une autre forme de loyauté existe, que l'on pourrait qualifier de Loyalty «lucide» : loyal, mais pour un temps et à certaines conditions.

Enfin, la réaction Voice peut également recouvrir des réalités très variables. A priori, la Voice est par excellence la réaction active et constructive qui mérite d'être privilégiée



tant elle est censée permettre de lever les malentendus. On pourrait parler de Voice «régulatrice». Mais la prise de parole par le salarié peut aussi être destructrice de son lien avec l'employeur. Formuler des attentes par rapport à son insatisfaction est une chose mais exprimer des exigences en est une autre. Quand la Voice est choisie par des salariés considérant le rapport de force comme le seul langage possible, on pourrait alors parler de Voice «couperet».

Pour quelles raisons les salariés choisissent-ils telle ou telle réaction ?

Le modèle EVLN met en avant trois facteurs :

1 Le précédent niveau de satisfaction au travail. Le fait d'avoir apprécié les conditions matérielles et psychologiques de travail pousse le salarié à prendre la parole (Voice) ou à patienter (Loyalty) tant il est touché par une forme d'optimisme de pouvoir retrouver tout ou partie de ce qu'il a vécu.

2 L'investissement dans l'emploi. Cet investissement fait référence au nombre d'années passées dans l'entreprise, aux avantages acquis que le salarié aurait du mal à retrouver ailleurs, aux compétences développées qui ne seraient pas aisément transférables. Plus un salarié reste dans une entreprise, plus grande est sa difficulté à la quitter. Ce n'est pas simplement lié aux «barrières à la sortie» qui compliquent la possibilité pour le salarié de retrouver des conditions équivalentes au sein d'une autre entreprise, c'est aussi lié à son sentiment de redevabilité d'avoir acquis un statut social à travers son emploi. Cet attachement à la fois rationnel et affectif à l'entreprise l'incite à préserver sa relation à l'entreprise par l'adoption de réactions constructives (Voice ou Loyalty).

3 Les alternatives d'emploi. Le salarié disposant d'alternatives de qualité à son emploi a tendance à choisir des stratégies actives. Pour lui, attendre passivement que la relation à l'entreprise s'améliore n'est pas une option. Il prendra la parole pour obtenir une réponse à ses attentes (Voice) ou bien quittera l'entreprise (Exit).

D'autres facteurs pourraient compléter le modèle EVLN. Il en va ainsi de la perception par le salarié du degré de responsabilité de l'employeur dans son sentiment d'insatisfaction. Si la source des difficultés est liée à des variables exogènes (crise mondiale, arrivée d'un nouveau concurrent, etc.), le salarié sera enclin à réagir de manière constructive, notamment en patientant. Par contre, si le problème vient de variables endogènes (mauvaise volonté

ou mauvaise foi de l'employeur), le sentiment d'injustice poussera le salarié à l'adoption de stratégies destructives.

La réputation de l'entreprise est également un facteur impactant les réactions. Parce qu'une bonne réputation favorise l'engagement et l'identification à l'entreprise, le salarié sera plutôt enclin à adopter une réaction constructive pour gérer son insatisfaction au travail. Il a non seulement intériorisé l'idée que son entreprise est «bonne» mais il estime également que son entourage familial et amical comprendrait difficilement le choix d'une stratégie destructive.

Défi RH : créer les conditions de la Voice «régulatrice» !

Les réactions Exit, Neglect et Loyalty ne sont-elles pas des résultantes de l'échec de la Voice ? Comment l'employeur peut-il inciter le salarié insatisfait à choisir la solution de la Voice «régulatrice» ? Au moins deux pistes peuvent être avancées :

La première est d'ordre relationnel : c'est la possibilité pour le salarié d'être entendu par un interlocuteur qui le comprend. Même si le salarié y met les formes, sa parole peut être mal accueillie, voire même être retournée contre lui. Il arrive que l'amorçage d'un dialogue du salarié soucieux d'améliorer la situation soit, à tort, perçu par sa hiérarchie comme l'expression d'une posture revendicative et peu corporate. Quand oser s'exprimer représente une prise de risque conséquente, le salarié peut préférer directement privilégier une alternative à la Voice pour éviter de se voir englué au cœur d'une situation émotionnellement éprouvante.

La seconde piste est d'ordre organisationnel : c'est la possibilité pour le salarié d'être entendu par un interlocuteur qui a le pouvoir de répondre à ses attentes. L'évolution des organisations n'est guère favorable à l'accueil de la parole du salarié. Accroissement de la taille des entreprises, compartimentation, opacité : le pouvoir de décision se trouve de plus en plus dilué et éloigné des lieux d'action. Or l'adoption de la stratégie Voice par le salarié suppose qu'il puisse échanger avec un interlocuteur bien identifié et disposant d'un réel pouvoir de décision.

Face aux insatisfactions ressenties par les salariés, la responsabilité de la DRH est donc de tout mettre en œuvre pour créer les conditions d'un recours à la Voice «régulatrice», solution à encourager au nom des vertus du dialogue qui fait notre humanité.

Yvan Barel

