

Julien Dunet, Eurochange Antibes,
André Boyer, UNSA
Marie José Scotto, IPAG Business School

Colloque IRMBAM 2017: Working Paper

Bien-être au travail et absentéisme : une approche exploratoire au sein des salariés du secteur du Fast Food en France.

Résumé

Depuis plusieurs années, les entreprises et les chercheurs en Ressources Humaines s'intéressent aux causes et conséquences de l'absentéisme et des taux de départ des salariés, source de sous-performance de l'organisation et de perte de talents potentiels. Plusieurs recherches ont montré un lien direct entre la satisfaction au travail et un faible taux d'absentéisme et de départ. De nombreuses entreprises de grande taille inscrivent la question du bien-être au travail dans leur gestion stratégique des ressources humaines et investissent dans ce domaine. Les PME et les entreprises de taille intermédiaire restent en retrait, hésitant devant un investissement perçu comme important et ne portant pas de résultats quantifiables immédiats. Le Business Case du Bien-être au Travail demande donc à être plus précisément documenté. Aussi notre recherche s'est-elle intéressée au secteur du Fast Food. Selon les auteurs, ce secteur connaît un des plus fort taux d'absentéisme et de démissions, sans doute du fait que ce secteur offre de nombreux emplois provisoires, aux étudiants notamment. Notre recherche vise à explorer les perceptions des salariés quant à leur niveau de bien être ou de mal être dans leur entreprise et l'impact de ces perceptions sur les niveaux d'absentéisme et les intentions de départ (ou à l'inverse, de fidélisation). À partir d'une enquête exploratoire portant sur un échantillon réduit d'ex salarié(e)s, ayant toutes et tous travaillé-e-s dans le secteur du Fast Food, nous espérons apporter un premier niveau de réponse et proposer des suggestions pour une recherche plus approfondie du bien-être au travail dans ce secteur.

Mots clés : bien être, mal être, perceptions, absentéisme, intentions de départ, secteur du Fast Food

Notre recherche sur le bien-être au travail s'est intéressée au secteur du Fast Food. Selon les auteurs, ce secteur connaît un des plus forts taux d'absentéisme et de démissions. Sans doute du fait que ce secteur offre de nombreux emplois provisoires (aux étudiants notamment). Notre recherche vise à explorer les perceptions des salariés quant à leur niveau de bien-être ou de mal-être dans leur entreprise, et l'impact de ces perceptions sur les niveaux d'absentéisme et les intentions de départ (ou à l'inverse, de fidélisation). À partir d'une enquête exploratoire, sur un échantillon réduit d'ex-salarié(e)s, ayant toutes et tous travaillé-e-s dans le secteur du Fast Food, nous espérons apporter un premier niveau de réponse et proposer des suggestions pour une recherche plus approfondie dans ce secteur. Cette recherche s'est articulée en deux parties principales : une analyse théorique des concepts de mal-être / bien-être au travail et l'application de ces approches théoriques au secteur du Fast Food (ou restauration rapide) en France au travers du recueil des perceptions des salarié-e-s de ce secteur.

A LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

Nous considérerons successivement le concept de mal-être au travail (1) et ses antécédents (2) au travers de l'importante littérature qui lui est consacrée.

1 Le concept de mal-être au travail

Depuis plusieurs années, les entreprises et les chercheurs en Ressources Humaines s'intéressent aux causes et aux conséquences de l'absentéisme et des taux de départ des salarié(e)s, source de sous-performance de l'organisation et de perte de talents potentiels. Plusieurs recherches ont montré un lien direct entre la satisfaction au travail et un faible taux d'absentéisme et de départ et de nombreuses entreprises de grande taille inscrivent la question du bien-être au travail dans leur gestion stratégique des ressources humaines et investissent dans ce domaine.

Or les PME et les entreprises de taille intermédiaire restent en retrait, hésitant devant un investissement perçu comme important et ne portant pas de résultats quantifiables immédiats. Le Business Case du Bien-être au Travail demande donc à être plus précisément documenté.

Afin d'expliquer la relation entre le mal-être au travail et ses conséquences, la littérature a utilisé, à notre connaissance, trois grands types de théories qui concernent :

- l'identité professionnelle¹ et les besoins psychologiques,
- l'imprévisibilité et l'absence de contrôle,
- les échanges sociaux.

1.1. L'identité professionnelle et les besoins psychologiques :

L'explication des effets de la perception du mal-être repose sur ce qui va manquer à l'employé dans le cadre de son travail. En d'autres termes, la perception par l'employé du mal-être au travail correspond à la perte d'un certain nombre d'éléments qui expliqueraient les effets négatifs de cette perte. Dans cette perspective, l'individu est considéré comme quelqu'un qui subit passivement la situation parce qu'il ne sait pas comment réagir vis-à-vis de cette situation.

Pour un employé, avoir un travail apporte l'identité professionnelle et remplit une partie de ses besoins psychologiques. Par conséquent, le mal-être au travail freine le développement de son identité professionnelle et peut ainsi frustrer ses besoins psychologiques. Les théories des besoins psychologiques de Jahoda (1982) et de l'identité psychologique d'Erikson (1959) expliquent les conséquences du mal-être au travail sur l'employé, comme nous les détaillons ci-après.

1.1.1. Les besoins psychologiques

Pour Jahoda (1982), un emploi, même s'il est insatisfaisant, fournit la possibilité de répondre aux besoins d'un individu qu'ils soient manifestes tels que gagner de l'argent ou latents tels que structurer le temps, fournir des buts collectivement partagés, avoir des contacts sociaux en dehors de la famille, définir la position, le statut et l'identité de l'individu dans la société et fournir une activité régulière.

Au total, le plus insatisfaisant des emplois est souvent préférable à ne pas avoir d'emploi du tout, car l'emploi apporte un support psychologique, même quand les conditions de travail sont médiocres. En s'appuyant sur cette théorie, les chercheurs ont expliqué les conséquences négatives du mal-être au travail et en déduisent, par exemple, que la perception de l'éventuelle perte de l'emploi peut constituer une menace à l'accomplissement des besoins de l'individu, ce qui peut conduire à un sentiment de frustration (De Witte 1999).

1.1.2. L'identité professionnelle

¹ L'identité professionnelle est ce qui définit une personne sur le plan professionnel : c'est la définition de son métier principal et l'ensemble des éléments stables correspondant aux différentes fonctions remplies par cette personne.

La théorie de l'identité professionnelle est utilisée pour expliquer les conséquences négatives du mal-être au travail. D'après la théorie du développement psychologique d'Erikson (1959), il existe chez un être humain huit stades de développement psychologique depuis la petite enfance jusque la vieillesse. À chaque stade, la personne est confrontée à de nouveaux défis, qu'elle peut maîtriser en s'appuyant sur les bases déjà construites lors des stades précédents. Les défis qui ont été, en partie ou totalement, non relevés à chaque stade sont susceptibles de réapparaître sous forme de problèmes dans l'avenir. Ces stades sont :

- L'espoir : confiance versus méfiance.
- La volonté : autonomie versus honte et doute.
- La conviction : initiative versus culpabilité.
- La compétence : travail versus infériorité.
- La fidélité : identité versus confusion des rôles.
- L'amour : intimité versus isolement.
- L'attention : régénération versus stagnation.
- La sagesse : intégrité versus désespoir.

Sverke et al. (2004), en se fondant sur cette théorie du développement psychologique, ont montré que la résolution de conflit entre l'identité et la confusion de rôle peut prendre place dans le domaine du travail et conduire ainsi à une identité professionnelle au cours du temps. En outre, ils ont suggéré que la résolution réussie de ce conflit était accompagnée d'une sensation agréable, permettant aux personnes qui l'ont résolu de connaître le bien-être au travail.

1.2. L'imprévisibilité et le manque de contrôle :

Le mal-être au travail implique l'incertitude ainsi que le manque de contrôle vis-à-vis de son emploi. L'incertitude apporte l'angoisse (Bailey 2013), en ce sens que l'incertitude concernant l'emploi ne permet pas aux employés de savoir comment agir en face de cette situation. Le manque de contrôle subi par un employé peut déclencher des sentiments de malaise et de mécontentement.

On peut en conclure que la perception de l'imprévisibilité et le manque de contrôle (Furda & Meijman 1992) sont deux éléments clés dans la compréhension du mal-être au travail (De Witte 2005; Sverke et al. 2004). Les théories liées à cette argumentation sont la théorie cognitive du stress et le modèle de « vitamine » de Warr (1994).

1.2.1. La théorie du stress transactionnel de Lazarus & Folkman (1984)

La théorie du stress transactionnel met l'accent sur la subjectivité et sur l'individualité du processus de stress, en soulignant l'interaction entre l'individu et son environnement (Lazarus & Folkman 1984). Elle implique que la perception du stress et ses conséquences fassent partie d'un

processus dynamique qui peut varier selon les individus en raison de leurs différences interindividuelles (Cox & Mackay 1981; Cox et al. 2000; Miller & McCool 2003).

Le processus fondamental de cette théorie est celui de l'évaluation individuelle qui est définie comme « *the process of categorizing an encounter, and its various facets, with respect to its significance for well-being* » (Lazarus & Folkman 1984, p.31), soit littéralement le processus de catégorisation d'une situation avec ses différentes facettes, en relation avec sa signification pour le bien-être au travail.

Selon ces auteurs, le processus d'évaluation individuelle est constitué de deux phases successives, une phase d'évaluation primaire pendant laquelle l'individu identifie si la situation qu'il a rencontrée peut avoir un impact significatif sur son bien-être et une phase d'évaluation secondaire pendant laquelle l'individu évalue les stratégies d'adaptation et les ressources disponibles pour traiter la situation qu'il perçoit comme un défi ou une menace afin de juger s'il est en mesure d'y faire face (Lazarus & Folkman, 1984). Le résultat de cette évaluation conduit au stress et à l'inquiétude, lorsque les exigences de la situation dépassent les ressources disponibles et qu'aucune des stratégies adaptatives ne paraît efficace pour l'affronter (Lazarus & Folkman 1984 ; Miller & McCool 2003).

Selon la théorie du stress transactionnel, l'interaction entre les évaluations primaires et secondaires détermine dans quelle mesure l'individu est affecté par un facteur de stress (Lazarus & Folkman 1984 ; Lowe & Bennett 2003). Dans la phase primaire, lorsque la situation est perçue comme stressante, elle constitue une menace pour le bien-être qui génère une anticipation des dommages ou des pertes potentielles. Des situations ambiguës peuvent être perçues à la fois comme un défi et une menace lors de l'évaluation primaire, car l'individu ne sait pas ce qu'implique réellement la situation qu'il vit ou subit (Lazarus & Folkman 1984). Par exemple, « avoir entendu des rumeurs » sur une éventuelle réduction des effectifs au sein d'une organisation peut être vu comme une situation menaçante, car ces rumeurs signifient une anticipation potentielle de perte d'emploi qui provoque du mal-être au travail.

Dans la phase d'évaluation secondaire, l'individu estime ce qu'il pourrait être en mesure de faire pour répondre à l'exigence d'une situation jugée menaçante. S'il ne trouve pas de solution, il ressent de l'inquiétude et son bien-être en est affecté négativement.

Pour conclure, le mal-être au travail peut être conceptualisé selon la théorie transactionnelle comme un facteur de stress. Lorsque le travail, ou une caractéristique importante du travail, sont ressentis comme étant soumis à un risque, la situation est perçue comme contenant une menace, car l'emploi fournit le salaire, le statut et un réseau social pour l'individu (De Witte 1999 ; Jahoda 1984). Il en résulte que le mal-être au travail dépasse donc les ressources disponibles d'adaptation des employés, conduisant à une augmentation de l'inquiétude.

1.2.2. Le modèle « vitamine » de Warr (1994)

Dans le modèle « vitamine » de Warr (1994), il existe neuf facteurs environnementaux qui seraient reliés à la santé mentale. Ces facteurs sont :

- les opportunités de contrôle ;
- les opportunités d'utilisation des connaissances et des savoir-faire ;
- les buts générés par des facteurs externes ;
- la variété des événements ;
- la prédictibilité de son environnement ;
- la disposition d'un revenu ;
- la sécurité physique ;
- l'opportunité pour des contacts interpersonnels ;
- une position sociale valorisée.

L'absence de l'un ou à fortiori de plusieurs de ces facteurs affecte le bien-être de l'individu. Dans ce modèle, deux facteurs spécifiques, celui des opportunités de contrôle et celui de la prédictibilité de son environnement peuvent être utilisés pour expliquer les conséquences du mal-être au travail. La prédictibilité de son environnement permet de connaître clairement le déroulement du futur et de mettre en place des comportements appropriés qui permettent d'y répondre (Warr et al. 2004). L'opportunité de contrôle se réfère à la mesure dans laquelle la situation offre la possibilité de décider des activités à réaliser. Le mal-être au travail implique l'imprévisibilité de l'environnement dans lequel se trouve l'employé, à quoi est associé l'impuissance et à l'absence de contrôle, puisque l'employé ne peut pas réagir contre cette situation (De Witte 1999; 2005).

1.3. La théorie de l'échange social :

Une autre théorie utilisée pour décrire les conséquences négatives du mal-être de l'employé est celle de l'échange social (Blau, 1964) à partir du concept d'échange, qui est issue de l'interaction entre un travailleur et son organisation et qui engendre une relation contenant des accords explicites et implicites sur les coûts et sur les avantages pour les deux parties.

Or, cette relation n'est pas seulement fondée sur un échange monétaire qui se traduit par le salaire des employés ou par d'autres avantages financiers mais aussi par des échanges sociaux intangibles. Une relation fructueuse et satisfaisante est une relation dans laquelle il y a un équilibre de l'ensemble des échanges entre les deux parties. Deux théories permettent dès lors d'expliquer les conséquences négatives du mal-être des employés, celle du déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Siegrist, 1996) et celle du contrat psychologique (Rousseau, 1995).

1.3.1. Le déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Siegrist, 1996)

Cette théorie est fondée sur le contrat implicite qui stipule que les employés sont prêts à faire des efforts afin de mieux faire leur travail à condition qu'ils perçoivent une juste récompense en retour. Dans ce modèle, les récompenses peuvent être, par exemple, le salaire, l'estime de soi ou la sécurité de l'emploi (Sverke et al. 2004). Lorsque l'employé fournit un niveau élevé d'effort avec un niveau faible de récompenses, il perçoit un déséquilibre entre ses efforts et ses récompenses, ce qui le perturbe. L'employé voit cet échec comme une perte de contrôle qui affaiblit la perception qu'il a de la maîtrise de la situation et de l'estime de lui-même. Finalement, le déséquilibre entre l'effort et la récompense provoque chez l'employé des émotions négatives, comme la peur ou la colère (Sverke et al. 2004).

1.3.2. La théorie du contrat psychologique

Selon le même type de raisonnement que celui proposé par la théorie du déséquilibre entre les efforts et les récompenses, la théorie du contrat psychologique explique les conséquences négatives de l'insécurité de l'emploi sur le bien-être des employés (Farzaneh, 2015). Le contrat psychologique est défini comme la perception dans le temps par un employé de l'échange réciproque avec l'employeur (Rousseau, 1995). Le contrat psychologique apparaît lorsque l'employé perçoit la promesse d'une réciprocité future, par exemple un salaire contre un niveau de performance. Dans ce cas, une forme d'échange a été créée qui engendrera par la suite une obligation de contribuer à des profits futurs pour les deux parties. Cette théorie met l'accent sur le concept d'échange durable entre l'employeur et l'employé qui va au-delà des échanges monétaires. Dans le concept traditionnel de contrat psychologique qui domine la plupart des sociétés occidentales, l'échange entre la sécurité offerte par l'employeur et la loyauté proposée par l'employé est crucial (De Witte 2005).

Les deux théories ne sont pas identiques : la théorie du contrat psychologique met l'accent sur l'attente mutuelle **au cours du temps** entre l'employé et l'employeur alors que la théorie du déséquilibre entre les efforts et les récompenses concerne la récompense **actuelle** qu'un employé reçoit pour ses efforts dans l'organisation et à quel point sa récompense est équilibrée avec ses efforts. De plus, dans la théorie du contrat psychologique, la rupture de l'échange perçue par l'individu est interpersonnelle alors qu'elle est intra-personnelle dans la théorie du déséquilibre entre les efforts et les récompenses.

En résumé, la littérature s'est majoritairement basée sur les théories du stress ainsi que sur les théories de l'échange social pour expliquer les effets négatifs du mal-être des employés, sans toutefois aborder les théories de la motivation qui permettent d'aborder les antécédents du mal-être au travail, auxquels nous consacrons le développement suivant.

2. Les antécédents du mal être au travail

Pour quelles raisons certaines personnes perçoivent-elles plus de mal-être que d'autres, par rapport à leur emploi ? La littérature a répondu à cette question en proposant trois grandes catégories d'explications qui seraient les causes du sentiment de mal-être que ressentent les employés, au niveau macroéconomique, à celui des caractères socio démographiques de l'individu et à celui de leurs traits de personnalité.

2.1. Le mal-être au travail et les caractéristiques socio démographiques des employés

Au niveau macroéconomique, l'idée principale est que l'insécurité économique influence la perception des employés à propos du mal-être au travail. En effet, la nature du travail s'est transformée durant ces dernières années. La concurrence qui augmente, les technologies qui changent, les industries qui évoluent, conduisent les entreprises à prendre les mesures qu'elles estiment nécessaires pour faire face à ces changements (Sverke et al., 2004). Nombre d'entreprises ont subi des réductions d'effectifs (Armstrong-Stassen, 2004) afin de diminuer leurs dépenses et d'augmenter leur efficacité (Burke & Nelson 1998). Le taux de chômage atteint désormais 10 % de la population active en France. L'emploi à long terme est devenu de plus en plus rare (Cheng & Chan, 2008) et de plus en plus d'emplois sont à durée déterminée (Sparks et al., 2001).

Tous ces changements ont provoqué chez les employés un sentiment général de mal être au travail, dû à celui d'insécurité de l'emploi (De Cuyper et al. 2008). Or une des préoccupations principales des salariés est celle du bien-être au travail qui implique d'abord celui de la stabilité du travail. C'est ainsi que l'ancienneté du travail qui est mesurée à la fois par les départs volontaires et involontaires des employés est vue comme un des indicateurs de la sécurité de l'emploi (Auer & Cazes 2000).

Greenhalgh & Rosenblatt (1984) ont été les premiers à considérer l'insécurité de l'emploi comme un facteur de stress qui peut modifier le comportement des employés au travail. Il a conduit à définir l'insécurité de l'emploi comme la perception de l'incapacité à maintenir la continuité de son emploi. Pour ces auteurs, cette insécurité présente quatre caractéristiques :

- L'aspect subjectif de l'insécurité de l'emploi.
- Le désir de continuité de l'emploi, car il répond à des attentes telles que le revenu, la sécurité financière, l'intégration sociale, le statut et la reconnaissance sociale.
- L'insécurité peut être limitée aux changements de certaines de ses caractéristiques. Ces changements peuvent être la crainte pour un employé de voir un supérieur hiérarchique favorable remplacé par une personne moins favorable, des collègues quitter le lieu de travail, des tâches désagréables leur être confiées ou des privilèges leur être enlevés.

- Le sentiment d'impuissance.

Toutefois, il existe d'autres facteurs de mal-être liés aux caractéristiques individuelles d'un employé.

2.2. Le mal-être au travail et les caractéristiques individuelles des employés

Les variables situationnelles d'un individu peuvent le mettre dans une position de vulnérabilité sur le marché du travail. Ces caractéristiques sont par exemple le statut professionnel, le sexe ou l'âge. Näswall & De Witte (2003) ont montré que les employés qui effectuent un travail manuel, qui ont de faibles qualifications, qui travaillent dans le secteur industriel et qui ont un contrat à durée déterminée, comme les employés plutôt âgés, ont un plus fort sentiment de mal-être au travail que les autres. Or ces catégories d'employés ont de fait plus de probabilité d'être licenciées que les autres catégories d'employés.

Plus précisément, les recherches ont montré que le lieu de contrôle (Rotter, 1954) et l'affectivité négative sont associés avec la perception du mal-être au travail. La théorie du locus de contrôle (ou lieu de contrôle) définit ce qui détermine la réussite ou l'échec d'un individu dans ses activités. Le locus de contrôle est un concept relatif à la tendance des individus à considérer que l'irruption des événements qui les affectent est le résultat de leurs actions ou de facteurs externes sur lesquels ils n'ont que peu d'influence comme la chance, le hasard, les institutions ou l'État. Les individus qui considèrent qu'ils sont responsables des événements de leur vie, perçoivent moins le mal-être au travail que les individus qui estiment que ce mal-être relève de la fatalité.

L'affectivité négative proposée par Tellegen (1985) montre que les personnes présentant ce trait de caractère ont une tendance générale à voir d'un point de vue négatif aussi bien elles-mêmes que leur environnement. Cette attitude se répercute sur leur vie de travail, et par conséquent, elles ressentent une impression plus forte de mal-être au travail que les individus qui ne présentent pas ce trait de caractère (Schaubroeck et al. 1992).

En résumé, la perception du mal-être au travail s'accroît chez les employés lorsqu'il y a des changements dans le mode du travail, lorsqu'ils ont des caractéristiques socio-économiques qui les rendent vulnérables par rapport au marché du travail et lorsqu'ils possèdent certains traits de personnalité qui peuvent influencer leur perception du mal-être au travail.

Quelles que soient les raisons de cette perception du mal-être au travail, un employé qui la ressent réagit contre cette perception, avec des conséquences aussi bien individuelles qu'organisationnelles (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Nous appliquons cette analyse de la recherche sur le mal-être au travail dans le cadre spécifique de la restauration rapide en France.

B LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION RAPIDE EN FRANCE

1 Analyse théorique du secteur de la restauration rapide

Nous analysons ci-après successivement les caractéristiques du secteur de la restauration rapide (1.1), son turn-over (1.2) et l'influence de la formation sur la productivité du secteur (1.3)

1.1. Les caractéristiques du secteur de la restauration rapide :

Ce secteur a fait l'objet de plusieurs travaux montrant que les process de production relèvent d'un taylorisme moderne, caractérisé pas la standardisation des procédés de fabrication, les tâches répétitives et un faible niveau de formation (Stillman, 2003). Certains chercheurs ont inventé la formule « Mc Job » pour définir un travail peu stimulant, peu attractif, déplaisant et mal payé (Fairhurst, 2008). Ce que Cain (2003) a appelé la « McDonaldisation » qui caractérise un business model basé sur des économies d'échelle et la déshumanisation des emplois. C'est un secteur qui est donc particulièrement décrié, non seulement pour ses pratiques de management, mais aussi pour la qualité de ses produits et leur impact sur la santé.

Or ce secteur est en croissance, particulièrement concurrentiel et dominé par des chaînes multinationales. A côté des acteurs originaux tels que Mc Donald, Burger King, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken et Quick, on constate l'arrivée de nouveaux entrants (Taco Bell, Wendy's) qui renforcent la compétition vis-à-vis des clients mais également des employés. Le secteur emploie, plus que tout autre, une main-d'œuvre jeune. 75% des employé-e-s de Mac Donald ont moins de 25 ans (May, 2008) et selon Blundel (2000), 90% sont employés à temps partiel, (étudiants, travailleurs de nuit ou retraités). Ces travailleurs sont faiblement syndicalisés ce qui a tendance à minimiser les réclamations en termes de conditions de travail et de sécurité (Gould, 2009).

1.2. Le turn-over dans le secteur de la restauration rapide :

On peut avancer que les employeurs de ce secteur choisissent une force de travail jeune, peu expérimentée sur le marché du travail et qui accepte un niveau de rémunération plus faible (Gould, 2009), d'autant plus que le travail attendu est peu qualifié. Le fait d'employer principalement des jeunes renforce l'image que les chaînes de Fast Food souhaitent véhiculer auprès de leurs clients (Mayhew and Quinlan, 2002). Ces caractéristiques particulières du secteur et de ses employés entraînent une grande volatilité de la force de travail. Les données disponibles

révèlent un turnover (taux de rotation) de 141 %² (Berta, 2007), qui peut atteindre dans certaines unités 250 à 300%.³

Les coûts de l'absentéisme auraient été estimés par Mc Donald UK selon Eaglen et al. (2000) à 450 livres par jour. Ces départs récurrents ne permettent pas aux unités d'atteindre une efficacité constante dans la mesure où il y a toujours une nouvelle personne inexpérimentée sur un ou plusieurs postes (Kacmar et al., 2006). Ce taux de départ élevé impacte négativement la marque en diminuant les standards de qualité de service et en érodant les profits par un ralentissement chronique de la production (Calkins et al. 1999). Royle (2005) a constaté que les 10 premières chaînes de Fast Food mondiales aux USA dépensent plus de 100 milliards de dollars en relation avec les démissions et les remplacements, en incluant les dépenses relatives au processus complet de recrutement et à la formation. Un taux de départ extrêmement élevé indique que très peu d'employés dépassent les premiers niveaux hiérarchiques et accèdent à des postes de management et aux avantages qui y sont associés.

1.3. L'influence de la formation sur la productivité dans la restauration rapide :

Il faut noter que les travaux d'Eaglen et al (2000), qui ont comparé deux chaînes de restauration, ont montré que les unités où les actions de formation étaient plus importantes avaient un taux de démission inférieur. Leurs résultats confirment les travaux antérieurs de Calkins et al (1999), qui ont montré que les unités de restaurants ayant le taux de démission le plus faible dégagent une marge supérieure, car les managers pouvaient alors se concentrer sur des actions d'amélioration de la relation clients ou de gestion des gaspillages.

Afin d'améliorer l'engagement et la performance ainsi que le taux de rétention des salariés, Mc Donald a développé depuis plusieurs années un plan de récompenses afin d'attirer les jeunes (May, 2008). Ce plan, outre la possibilité d'acquérir des produits Apple à coûts réduits est complété par un plan de rémunération et d'épargne salariale. En effet, pour les salariés qui épargnent un minimum de 5% de leur salaire, l'entreprise abonde à hauteur de 11% de la somme épargnée. Pour les salariés qui épargnent un minimum de 1% de leur salaire, pour chaque dollar épargné, l'entreprise verse 3 dollars, l'objectif étant de fidéliser les salariés (Anon, 2009), mais également d'inciter à une épargne même modeste.

Plus récemment, Mc Donald a proposé un plan de récompenses sous forme de bonus pour les employés des 10 restaurants les plus performants de chaque pays ainsi que pour tous les « employé-e-s du mois », assorti de la possibilité d'être sélectionné pour un séjour dans le village Olympique lors des derniers jeux (Lovewell, 2013). L'entreprise diffuse également une

² Pour 100 personnes employées et par an.

³ ibid

Mis en forme : Police : Times New Roman

Mis en forme : Police : Times New Roman

Mis en forme : Espace

Mis en forme : Police : Times New Roman

Mis en forme : Police : Times New Roman

Mis en forme : Police : Times New Roman

newsletter afin de conseiller les salarié-e-s à propos des placements de retraite et de la couverture médicale et de conseils en matière de santé (Anon, 2005). Aux Usa comme en France, l'entreprise a lancé des campagnes de communication importantes dans les principaux media, afin d'attirer les collaborateurs en insistant sur les opportunités de carrière et les possibilités d'avancement dans l'entreprise.

Il faut noter que tout de même 42 % des managers de l'entreprise Mc Donald sont issus des équipiers et que l'entreprise a développé une Université pour former ses managers aux compétences que demande la gestion des restaurants rapides (Jenkins, 2008). En effet, si les chaines de restauration rapide ne recherchent pas vraiment de compétences préalables (Blundell, 2000) dans la mesure où elles savent comment former leurs employé-e-s aux métiers standardisés du secteur, elles considèrent que la formation de leurs salariés peut influencer leur comportement de manière bénéfique pour l'entreprise : productivité supérieure, meilleure satisfaction au travail, moins de démissions et de gaspillage et moins d'accidents du travail (Eaglen et al. 2000).

Malgré cela, l'impératif de diminution des coûts du secteur du fait de la concurrence exacerbée qui y règne a conduit les employeurs du secteur à négliger les droits des collaborateurs (Royle, 2005). Trop souvent, les codes de conduite présentés par les entreprises ne servent qu'à protéger la réputation de la marque auprès des clients et ne protègent pas suffisamment les salarié-e-s (Royle, 2005). Pourtant, depuis les travaux de Calkins et al (1999), il apparait que les restaurants qui se saisissent du problème des démissions arrivent à réduire de manière significative les départs et réalisent des bénéfices plus élevés que ceux qui les ignorent.

Nous avons appliqué les analyses précédentes à une enquête portant sur le bien-être ou le mal-être au travail dans des restaurants Fast Food en France.

2. Enquête sur le management de la restauration rapide en France :

Nous avons choisi une approche exploratoire quantitative, dont l'avantage est celui de collecter rapidement des données via un questionnaire et de dégager à termes des hypothèses ou des variables qui pourront être testées dans une phase ultérieure d'approfondissement de la recherche. En outre, il a été difficile d'obtenir directement des interviews de salarié-e-s, car ces derniers nous ont opposé leur devoir de réserve imposé par leurs entreprises.

Nous exposerons dans un premier temps la méthodologie et le questionnement (nos futures hypothèses), puis les éléments de construction de notre questionnaire ainsi que les auteurs de références. Enfin, nous présenterons et discuterons les premiers résultats obtenus ainsi que les limites importantes de ce travail.

2.1. Méthodologie et questionnement

Les différents travaux des auteurs présentés dans la revue de littérature, nous ont amené à développer un questionnement autour des quatre principales questions suivantes :

- ✓ La perception du mal-être/ bien-être au travail influence-t-elle l'absentéisme et l'intention de quitter la société ou intention de départ (ID) ?
- ✓ Le sentiment de mal-être / bien-être au travail peut-il être influencé par la perception de l'implication de l'entreprise envers ses salarié-e-s ?
- ✓ L'absentéisme et l'intention de départ (ID) sont-ils susceptibles d'être modifiés par la perception de l'implication de l'entreprise envers les salarié-e-s ?
- ✓ L'absentéisme est-il un élément prédictif de l'intention de départ (ID) ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements, nous avons réalisé une première étude exploratoire par une méthode quantitative d'administration d'un questionnaire. Si le faible nombre de questionnaires valides recueillis ne permet pas une validation statistique, ils donnent des indications intéressantes et fournissent des pistes pour étoffer la recherche.

Le questionnaire utilisé est présenté en annexe 1. Il a été élaboré à partir des travaux antérieurs de Karasek (1985) et Farrel et Oczkowski (2009). Les premières questions permettent (classiquement) d'identifier le répondant par son âge, son genre, et surtout son expérience professionnelle dans l'industrie du Fast Food afin d'éliminer les questionnaires non représentatifs lorsque le répondant n'a aucune expérience professionnelle dans les métiers du Fast Food. La seconde partie du questionnaire (questions 4 à 32⁴) reprend une version française du questionnaire de Karasek (1985). Dans son modèle, l'auteur décrit une situation de travail comme une combinaison d'exigence psychologique (charge de travail, contraintes horaires), de latitude décisionnelle (autonomie, participation aux décisions, utilisation des compétences) et de rapports sociaux (lien avec la hiérarchie et les collègues). Le modèle de Karasek est considéré comme une référence mondiale de la mesure du stress au travail (Niedhammer et al., 2007) et il nous a paru indiqué dans notre recherche comme outil d'évaluation des perceptions des situations de travail (Van Wassenhove, 2014). Afin d'évaluer le score de bien-être ou de mal être au travail, le questionnaire utilise une échelle de Likert notée de 1 (fortement en désaccord) à 4 (tout à fait d'accord) en passant par les positions 2 (en désaccord) et 3 (d'accord). La troisième partie de notre questionnaire concerne la perception du soutien de l'organisation à l'employé (Perceived

⁴ Les questions 4-12 sont centrées sur la perception de l'autonomie dans le travail ; les questions 13-21 sur l'exigence psychologique telle que la définit Karasek et enfin les questions 22-32 sur les rapports sociaux au travail, relation avec les collègues et la hiérarchie.

Organisation Support ou POS), c'est-à-dire la perception de l'implication de l'entreprise envers ses salarié-e-s. Les questions 33 à 41 ont été reprises et traduites de l'étude de Farrel et Oczkowski (2009), prolongeant les travaux de Karasek et Theorell (1990) qui ont rajouté au modèle initial la dimension du soutien organisationnel. Afin de pouvoir calculer le score POS, la même échelle de Likert a été utilisée avec notation de 1 à 4. Enfin la dernière partie du questionnaire est centrée sur l'estimation de l'absentéisme et l'intention de départ (IdD) avec les questions 42-45, qui ont été inspirées des travaux d'Anton (2009). Les modalités de réponses sont un peu différentes. En effet pour la question 42, il est proposé une estimation de la probabilité de l'intention de départ traduite en %. Les questions suivantes reprennent les modalités de l'échelle de Likert (notation de 1 à 4) en proposant des affirmations propres à mesurer l'intention de partir ou de rester chez le répondant. Les deux dernières questions sont relatives à l'estimation et à la justification des comportements d'absentéisme.

En ce qui concerne l'administration du questionnaire, les données ont été collectées via un envoi du questionnaire sur LinkedIn avec utilisation des outils d'analyse Google Survey et Sphinx. Cependant, l'échantillon des répondants a été beaucoup plus limité que nous l'espérions. Seuls 42 questionnaires ont été recueillis et sur cet échantillon réduit, seuls 16 répondants (10 hommes et 6 femmes) avaient une expérience professionnelle dans l'industrie du Fast Food. Aucun répondant n'était en activité dans l'industrie du Fast Food, mais tous l'avaient pratiqué antérieurement. La répartition des âges varie de la tranche 15/25 (2 répondants) à la tranche 37-47 (1 répondant) avec la majorité des répondants (soit 13 personnes) dans la tranche d'âge 26-36. Compte tenu de la faiblesse de la taille de l'échantillon, il a été difficile d'identifier des différences significatives entre femmes et hommes.

Les résultats que nous présentons ne peuvent donc pas être validés statistiquement mais ils apportent des éléments de réponses qui confirment les éléments de la revue de littérature.

2.2 Résultats de l'enquête :

Tout d'abord, nous avons calculé le score de bien être, résultante des trois dimensions Autonomie, Exigence psychologique et rapports sociaux, selon la méthodologie de calcul de l'index de Karasek (1985), le score maximum étant de 116 et le score minimum de 29 (indice de mal être).

Autonomie : $\sum \text{scores Q4 à Q6} + \text{Q8 à 12} + (5 - \text{Q7})$

Exigence Psychologique : $\sum \text{scores Q13} + \text{Q14} + (5 - \text{Q15}) + (5 - \text{Q16}) + (5 - \text{Q17}) + \text{Q18 à 21}$

Rapports sociaux : \sum scores Q22+Q23+ (5-Q24) +Q25 à Q28+ (5-Q29) +Q30 à Q32

Le score moyen de notre échantillon est de 76 avec une distribution allant de 61 à 89. Ceci indique plutôt que l'expérience dans le secteur de la restauration rapide a été plutôt perçue comme ayant procuré plutôt du bien être que du mal-être.

Le calcul du score POS (Support Perçu de l'Organisation) s'obtient par l'addition des scores des questions 33 à 41. Les valeurs maximales et minimales sont respectivement 36 et 9. Sur notre échantillon, la distribution des résultats varie entre 11 et 28, avec une moyenne à 20. Ce qui semble cohérent avec les éléments identifiés dans la littérature sur le faible soutien des entreprises du secteur à leurs collaborateurs, ce qui correspond à la perception des répondants.

Pour les mesures d'absentéisme (Abs) et d'intention de départ (IdD), elles ont été obtenues en utilisant les formules suivantes :

-IdD : \sum scores Q42 à 44+ (5-Q45)

- Abs : \sum scores Q45+ (5-Q46)

En ce qui concerne l'intention de départ qui concernent des répondants se référant à leur expérience passée, puisque nous n'avons pas pu obtenir de répondants actuellement en emploi dans le secteur de la restauration rapide, sur une échelle de 4 à 16, la moyenne s'établir entre 10 et 12, ce qui est cohérent avec le fait que ce type d'emploi a été transitoire pour notre échantillon. Pour la mesure d'absentéisme, sur une échelle de 2 à 8, le score moyen est de 3. Notre échantillon dans ses réponses indique un taux de présence estimée relativement important. Le score d'attitude positive ou négative s'obtient en combinant les deux scores.

A partir de ses mesures, l'utilisation du logiciel Sphinx a permis de croiser les résultats afin d'identifier des liens entre les variables. Les différents tableaux sont présentés à partir de l'annexe 2. Parmi les relations cohérentes identifiées, la « plus significative », même faiblement avec un indice de corrélation de 0.46 est celle entre la perception du soutien de l'organisation et le sentiment de bien-être. On peut accepter que ce résultat confirme les éléments de la revue de littérature concernant le rôle important des managers dans le sentiment de bien-être, ou son corollaire le sentiment de mal-être des collaborateurs.

Lorsque l'on examine la relation entre le Soutien Perçu de l'Organisation (score POS) avec le score attitude des employés, nous trouvons une corrélation négative à 0.24. Dans ce cas également, le résultat ne peut être statistiquement validé mais une corrélation négative montre qu'une perception élevée du soutien de l'organisation (score POS élevé) réduit les attitudes

négligentes des employés (absentéisme et intention de départ). Nous avons testé la relation entre l'absentéisme et l'intention de départ. Le résultat statistique n'est pas significatif mais montre effectivement une corrélation entre l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise. En matière de Gestion des Ressources Humaines, cela confirme que l'indicateur d'absentéisme indique un problème au niveau des collaborateurs, pouvant mener au départ de l'entreprise. Nous pouvons donc répondre de manière positive à notre question 4⁵ sur l'absentéisme et l'intention de quitter la société.

Les résultats montrent une association positive entre le sentiment de bien-être ou de mal-être et le soutien perçu de l'organisation. Un score élevé de soutien perçu de l'organisation (POS) permet de créer pour le collaborateur un sentiment de bien-être au travail plus élevé. Mais les résultats ne sont pas vraiment significatifs pour prétendre répondre de manière irréfutable à nos deux premières hypothèses :

- ✓ la perception du mal-être et son corollaire le bien-être au travail influence-t-elle l'absentéisme et l'intention de quitter la société ou intention de départ (ID) ?
- ✓ Le sentiment de mal-être / bien-être au travail peut-il être influencé par la perception de l'implication de l'entreprise envers ses salarié-e-s ?

La relation forte entre le sentiment de bien-être et l'attitude des employés qui avait été identifiée par Wright et Bonnet (2007) n'a pas pu être démontrée dans cette recherche. La satisfaction au travail n'est pas l'élément clé dans le comportement d'absentéisme. Cela peut se comprendre, car même si nos répondants montrent un niveau de satisfaction au travail relativement élevé (ce qui n'était pas attendu), leur expérience dans la restauration rapide n'a été que transitoire, voire alimentaire, puisque aucun n'est encore en poste dans ce secteur.

C'est pour l'hypothèse 3 que nous avons les éléments de réponse les plus tangibles, ce qui confirme les travaux des auteurs :

- ✓ L'absentéisme et l'intention de départ (ID)⁶ sont-ils susceptibles d'être modifiés par la perception de l'implication de l'entreprise envers les salarié-e-s ?

⁵ L'absentéisme est-il un élément prédictif de l'intention de départ (ID) ?

⁶ Score d'attitude

Selon l'annexe 2.2, les données empiriques montrent la relation entre le « Soutien perçu de l'organisation (POS) et l'attitude des employé-e-s (ligne « total » du schéma). Nous trouvons une corrélation négative de 0.24, ce qui n'est pas suffisant pour être significatif mais nous donne des indications pour une recherche plus approfondie. La corrélation négative montre que plus les employé-es perçoivent un niveau élevé de soutien de leur organisation, plus les attitudes négatives (absentéisme et intention de départ) diminuent. Les entreprises en ont d'ailleurs pris conscience en développant pour leurs salariés des programmes bien-être et notamment des programmes sportifs, propres à développer l'engagement des salariés, sachant qu'un salarié engagé sera d'autant moins absent et n'envisagera pas de partir (attitude positive envers l'entreprise).

3. Limites de l'enquête et conclusion

Les limites de cette étude restent nombreuses., la principale étant le nombre insuffisant de réponses qui ne permettent pas de validation statistique des hypothèses. La méthode quantitative n'était sans doute pas la plus pertinente dans ce contexte particulier. Le questionnaire ne permet pas de recueillir assez d'éléments sur les caractéristiques des salariés et notamment sur les emplois occupés lors de leur expérience professionnelle dans la restauration rapide. Ce travail doit donc être prolongé par une approche qualitative (interviews de managers et d'employés) et si possible organisée autour de cas, si les chaînes de restauration rapide acceptent de laisser leurs collaborateurs répondre aux questions, ce qui n'a pas été corroboré par nos premières approche.. Ce marché est en effet fortement verrouillé par des chaînes américaines dont les obligations de confidentialité du personnel sont extrêmement fortes.

L'autre limite est le mode d'administration du questionnaire via le réseau social LinkedIn, qui peut amener un biais sur la socio démographie de l'échantillon, essentiellement des personnes pour lesquelles l'expérience dans la distribution a été plutôt un travail transitoire alimentaire (job d'été ou financement d'études).

La validité des données peut aussi être discutée. En effet comme nous l'avons indiqué précédemment les questions notamment liées au score d'attitude (absentéisme et intention de départ) sont sujettes à caution dans la mesure où les répondants ont fourni des informations à partir de la mémoire d'une expérience.

Mais il est intéressant de noter que les éléments de réponse de notre recherche confirment les travaux des auteurs présentés dans notre revue de littérature. Ces recherches ont été principalement réalisées pourtant dans d'autres contextes (UK, USA). Ce travail demande donc à

être approfondi et développé. Il s'agit d'une problématique importante pour les entreprises, en particulier dans le secteur de la restauration rapide, un secteur en fort développement confronté à des problématiques d'attractivité des talents et de fidélisation de la main d'œuvre.

Bibliographie

Anon, 2005. Giving 'McJob' a new meaning: McDonald's sets example with beefed up benefits, career paths. *Nation's Restaurant News*, vol. 39, no. 10, p. 31.

Anton, C., 2009. The impact of role stress on workers' behavior through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44, 3, pp. 187-194.

Armstrong-Stassen, M., 2004. The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), p.46.

Auer, P. & Cazes, S., 2000. The resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries. *International Labour Review*, 139(4), p.379-408.

Aulakh, P.S. & Gencturk, E.F., 2000. International principal-agent relationships—control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, (29), p.521-538.

Bailey, J.R., 2013. The Iron Cage and the Monkey's Paw: Isomorphism, Legitimacy, and the Perils of a Rising Journal. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), p.108-114.

Berta, D., 2007. People Report panel: Respect equals retention. *Nation's Restaurant News*, 41, 27, p. 12.

Blau, P., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blundell, J., 2000. McJob, McCheque, McWonderful. *Economic Affairs*, 20, 1, p. 44.

Burke, R.J. & Nelson, D., 1998. Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In *the new organizational reality: downsizing, restructuring, and revitalization*. Washington, DC, p. 21-54.

Cain, L., 2003. From Big Shoulders to Big Macs. *American Behavioral Scientist*, vol. 47, no. 2, 168-186.

Calkins, J., et al., 1999. You want profits with that? *Mckinsey Quarterly*, 4, pp. 134-143.

Cheng, G.H.-L., Chan, D.K.S., 2008. Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied psychology: an international review*. 2(57), p.272-303.

Cox, T., Mackay, C.J., 1981. A Transactional approach to occupational stress. In *Stress, Work Design and Productivity*. Corlett, E.N., Richardson, J., (Eds) Chichester: Wiley & Sons. p. 75-95.

Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E., 2000. *Research on work-related stress*. European Agency for Safety & Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, D., Alarco, B., 2008. Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), p.488-509.

De Witte, H., 1999. Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), p.155-177.

De Witte, H., 2005. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4).

Eaglen, A., Lashley, C., Thomas, R., 2000. The benefits of training in leisure retailing: a case study of McDonald's restaurants. *Strategic Change*, 9, 6, pp. 333-345.

Erikson, E.H., 1959. *Identity and the life cycle: Selected papers*. New York: International Universities Press.

Fairhurst, D., 2008. Am I 'bovered'? Driving a performance culture through to the front line. *Human Resource Management Journal*, 18, 4, pp. 321-326.

Farrell, M., Oczkowski, E., 2009. Service worker customer orientation, organization/job fit and perceived organizational support. *Journal Of Strategic Marketing*, 17, 2, pp. 149-167.

Farzaneh F. (2015) « Ce que l'innovation doit à l'insécurité », N° 11, Question(s) de management, p. 57-72.

Furda, J., Meijman, T., 1992. Druk en dreiging, sturing of stress. In *Handboek Arbeid en Gezondheid Psychologie*. p. 127-144.

Gould, A.M., 2009. Fast Food Work: An Empirical Perspective of Ideal Employees. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64, 3, pp. 376-398.

Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z., 1984. Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), p.438.

Jahoda, M., 1982. *Employment and unemployment: A social psychological analysis* Cambridge University Press., New York.

Jenkins, J., 2008. Case Study/McDonald's in China—Cooking up a recipe for effective leadership. *Leadership In Action*, 28, 1, pp. 16-17.

Kacmar, K., Andrews, M., van rooy, D., Steilberg, R., Cerrone, S. 2006. Sure everyone can be replaced . . . But at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy Of Management Journal*, 49, 1, pp. 133-144.

Karasek R., 1985. *Job Content Questionnaire and User's Guide*, Department of

Industrial and Systems Engineering, University of Southern California, Los Angeles, Ca.

Karasek R., Theorell T., 1990, *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.

Lazarus, R.S. & Folkman, S., 1984. *Stress, appraisal, and coping*, Springer Publishing Company.

Lowe, R., Bennett, P., 2003. Exploring coping reactions to work-stress: Application of an appraisal theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, p.393-400.

Lovewell, D., 2013. McDonald's Restaurants built on motivation. *Employee Benefits*, p. 11-15.

May, J., 2008. McDonald's recruits are loving the rewards scheme. *Resourcing*, 9, p. 5-8.

Mayhew, C., Quinlan, M., 2002. Fordism in the fast food industry: pervasive management control and occupational health and safety risks for young temporary workers. *Sociology of Health & Illness*, 24, 3, pp. 261-284.

Miller, T.A. & McCool, S.F., 2003. Coping with stress in outdoor recreational settings: An application of transactional stress theory. *Leisure Sciences*, 25, p.257- 275.

Näswall, K., De Witte, H., 2003. Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), p.189-215.

Niedhammer, I., Chastang, J.F., Levy, D., David, S., Degioanni, S., 2007 « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer », *Travailler*, (17), p. 47-70.DOI 10.3917/trav.017.0047.

Rotter, J.B., 1954. *Social learning and clinical psychology* New York, Prentice-Hall.

Rousseau, D., 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Royle, T., 2005. Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*, 14, 1, pp. 42-55.

Schaubroeck, J., Ganster, D.C., Fox, M.L., 1992. Dispositional affect and work-related stress. *Journal of applied Psychology*, 77(3), p.322.

Siegrist, J., 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), p.27-41.

Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L., 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), p.489-509.

Sverke, M., Hellgren, J, Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., Goslinga, S., 2004. *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*, Brussels: Peter Lang.

Stillman, T., 2003. McDonald's in Question: The Limits of the Mass Market. *American Behavioral Scientist*, vol. 47, no. 2, 107-118

Tellegen, A., 1985. Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In *Anxiety and the anxiety disorders*. p. 681-706.

Warr, P., 1994. A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), p.84-97.

Warr, P., Butcher, V., Robertson, I., Callinan, M., 2004. Older people's well-being as a function of employment, retirement, environmental characteristics and role preference. *British Journal of Psychology*, 95(3), p.297-324.

Van Wassenhove, W., Modele de Karasek. 2014. *Dictionnaire des risques psychosociaux* sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri., Le Seuil, pp.170-174, 978-2-02-110922-1. <hal-00875731>

Wright, T. A., Bonett, D. G., 2007. Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, no. 33, pp. 141-160.

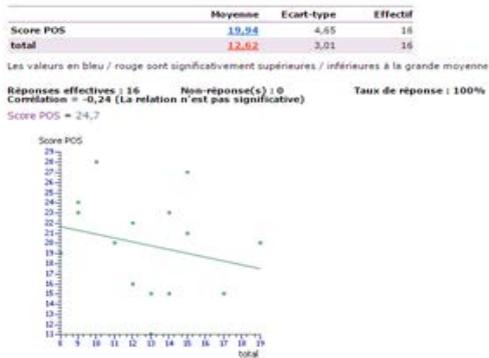
Annexe 1 : Questionnaire utilisé pour l'approche exploratoire

Questions de sélection :				
1- Age :	15-25	26-36	47-57	58-68
2- Sexe :	Homme		Femme	
3- Expérience professionnelle dans la restauration rapide :	Actuelle	Passée	Aucune	
Score de bien-être en entreprise	(Karasek, 1985)			
4- Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
5- Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
6- Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
7- Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
8- Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
9- Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
10- Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
11- J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
12- J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
13- Mon travail exige d'aller très vite	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
14- Mon travail exige de travailler très fort mentalement	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
15- On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
16- J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
17- Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
18- Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
19- Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
20- Mon travail est très souvent mouvementé	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
21- Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
22- Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
23- Mon chef prête attention à ce que je dis	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord

24- Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
25- Mon chef facilite la réalisation du travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
26- Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
27- Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
28- Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
29- Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
30- Les gens avec qui je travaille sont amicaux	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
31- Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
32- Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
Implication des entreprises dans le bien-être de ses employés (perceived organisational support)				
33- La compagnie prend en compte mes objectifs et valeurs	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
34- Je peux trouver de l'aide auprès de la compagnie lorsque j'ai un problème	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
35- La compagnie se soucie fortement de mon bien être	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
36- La compagnie est encline à s'impliquer pour m'aider à exécuter mon travail au mieux de ma capacité	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
37- Si je réalise mon travail de la pire manière possible, la compagnie s'en rendra compte immédiatement	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
38- La compagnie se soucie de ma satisfaction générale au travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
39- La compagnie montre beaucoup d'intérêts pour moi	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
40- La compagnie se soucie de mes opinions	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
41- La compagnie est fière de mes accomplissements au travail	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
(Farell, 2009)				
Absentéisme et intention de quitter la société				
42- La probabilité de quitter la compagnie après quelques mois	inférieur a 25%	25-50%	50-75%	Supérieur a 75%
43- Récemment j'ai pris contact avec d'autre compagnie pour changer de travail	Jamais	Peu	Souvent	Très souvent
44- Etant salarié j'ai consulté d'autre demande d'emploi	Jamais	Peu	Souvent	Très souvent
45- J'aimerais faire carrière dans cette compagnie	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
46- Je suis absent de mon travail	Jamais	Peu	Souvent	Très souvent
47- Les raisons de mes absences sont justifiées	Jamais	Peu	Souvent	Toujours

Annexes 2

Annexe 2-1 : Relation Bien-être au travail (score total) et Support Perçu de l'organisation (score POS)



Annexe 2-2 : relation POS et attitude (absentéisme et intention de départ)

