



**HAL**  
open science

# Étude des facteurs psychosociaux permettant de prédire le turnover volontaire et l'engagement au travail des travailleurs saisonniers : étude en station de sports d'hiver

Mathieu Jay

► **To cite this version:**

Mathieu Jay. Étude des facteurs psychosociaux permettant de prédire le turnover volontaire et l'engagement au travail des travailleurs saisonniers : étude en station de sports d'hiver. Psychologie. Université Bourgogne Franche-Comté, 2018. Français. NNT : 2018UBFCC013 . tel-02165166

**HAL Id: tel-02165166**

**<https://theses.hal.science/tel-02165166>**

Submitted on 25 Jun 2019

**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.



**THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE  
PREPAREE A L'UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE**

Ecole doctorale n°594

Ecole doctorale SEPT Sociétés, Espaces, Pratiques, Temps

Thèse de Doctorat présentée pour l'obtention du grade de Docteur en Psychologie

Par

Mathieu Jay

**Etude des facteurs psychosociaux permettant de prédire le turnover volontaire et  
l'engagement au travail des travailleurs saisonniers :  
Etude en station de sports d'hiver**

Thèse présentée et soutenue publiquement à Besançon, le 5 décembre 2018

Composition du Jury :

Evelyne Fouquereau, Professeure, Université de Tours

Rapporteuse

Lionel Dagot, Maître de Conférences HDR, Institut d'enseignement à distance, Paris

Rapporteur

Florent Lheureux, Maître de Conférences HDR, Université de Franche Comté

Examinateur

Xavier Borteyrou, Professeur, Université Paris Descartes

Directeur de thèse



# Remerciements

Ce travail a été le fruit de plusieurs années de travail. Je tiens d'abord à remercier toutes les personnes, structures et associations qui m'ont soutenu, aidé, accompagné et qui ont cru à l'aboutissement de cette recherche. Je tiens aussi à remercier les travailleurs saisonniers qui ont répondu aux questionnaires, la faculté de Besançon, notamment mon directeur de thèse, Xavier Borteyrou.

Enfin, la mairie les Belleville, et en particulier monsieur le Maire, André Plaisance, qui m'a financé et autorisé à utiliser une partie de mon temps de travail pour effectuer ce travail de recherche.

J'espère que le résultat est à la hauteur de leur espérance et que sa diffusion contribuera, autant que possible, à faire évoluer favorablement les conditions de travail en station de ski.



# Résumé

Notre travail de recherche porte sur la saisonnalité en station de ski en hiver. Il s'agit d'un groupe professionnel qui fait l'objet de peu de recherches. Les travailleurs saisonniers en stations sont pourtant nombreux (400 000) (Aboubadra-Pauly, d'Artois, & Le Ru, 2016) et sont exposés à des stressseurs spécifiques (précarité, isolement, climat, hébergements, invisibilité sociale, etc.) qui les conduisent souvent à abandonner leur poste de travail. Les abandons de poste constituent des échecs pouvant générer des situations de précarité, d'insécurité, de perte de lien social et de baisse d'estime de soi. Ces abandons ont également des conséquences économiques importantes pour les entreprises qui emploient ces saisonniers. Il s'agit donc d'étudier, dans une approche prospective, les facteurs personnels (personnalité, âge, situation familiale), contextuels (logement, métier, rémunération, etc.) et psychosociaux (demandes psychologiques, latitude décisionnelle, soutien social, stratégies de coping, adéquation entre les valeurs du salarié et celles de l'organisation, satisfaction au travail) permettant de prédire un bon ajustement aux métiers de saisonniers. Nos indicateurs d'ajustement sont le turnover volontaire et l'engagement au travail (mesuré avec l'Utrecht Work Engagement Scale). Cent soixante et un sujets ont été évalués à 3 reprises (avant, pendant et à la fin de la saison). Les résultats montrent que la personnalité des saisonniers (selon la taxonomie des big five) a peu d'influence sur le turnover et le niveau d'engagement. Nous mettons également en évidence l'effet médiateur de la satisfaction au travail entre l'adéquation personne-organisation (PO fit) et le turnover. En outre, nous montrons les liens directs entre stressseurs professionnels, l'adéquation de la formation, les responsabilités, la rémunération, le mode de logement, l'expérience du métier, certaines stratégies de coping, le PO Fit et l'engagement. Les liens entre nos deux critères (engagement et turnover volontaire) sont également étudiés. Les implications théoriques et pratiques de nos travaux sont discutées.



# Abstract

Our research focuses on seasonal workers in ski resorts in winter. Little research has been done in this area.. Yet seasonal workers in stations are numerous (400 000) (Aboubadra-Pauly et al., 2016) and are exposed to specific stressors (job insecurity, isolation, climate, accommodation, social invisibility, etc.) which often lead them to abandon their workstation. Dropping out can be perceived as a failure that can lead to situations of insecurity, loss of social connection and low self-esteem. Workers abandoning their posts also have significant economic consequences for companies. It is thus necessary to study, in a forward-looking approach, the personal factors (personality, age, family situation), context (accommodation, job, pay, etc.) and psychosocial factors (psychological demands, decisional latitude, social support, Person-Organization fit (PO fit), job satisfaction) predicting a good adjustment to seasonal occupations. Our adjustment indicators are : voluntary turnover (during the season) and engagement at work (measured with the Utrecht Work Engagement Scale). One hundred and sixty-one subjects were evaluated 3 times (before, during, and at the end of the season). The results show that the personality of seasonal workers (according to Big Five taxonomy) has little influence on turnover and the engagement scale. We also highlight the mediating effect of job satisfaction between the PO Fit and turnover. Furthermore, we find direct links between professional stressors, instruction adequacy, responsibilities, wage, accommodation, work experience, coping strategies, PO Fit and work engagement. The links between our two criteria (commitment and voluntary turnover) are also studied. Theoretical and practical implications are discussed.



# Correspondance

Laboratoire de Psychologie EA3188  
Université Bourgogne Franche-Comté  
2 Place St Jacques  
25000 BESANCON

Direction affaires sociales  
Mairie les Belleville  
Place des Belleville  
73440 LES BELLEVILLE

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>CORRESPONDANCE</b> .....	<b>8</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>9</b>
INTRODUCTION .....	13
I. <i>Les travailleurs saisonniers</i> .....	17
1) Définition .....	17
a) Cadre légal.....	17
Contrat à terme précis et imprécis .....	18
Le contrat « OFII » (Ex-OMI) .....	18
Les travailleurs « détachés » .....	20
Les « Extras » ou contrats à durée déterminée d'usage .....	21
Le « contrat vendanges ».....	23
Le CDII .....	23
b) Analyses d'une population de travailleurs spécifiques.....	26
Qui sont les saisonniers ? .....	26
La prévalence des travailleurs saisonniers selon les métiers.....	32
Territoires à forte saisonnalité.....	38
c) Aspects sociologiques et risques liés .....	40
Saisonnalité et différentes formes de précarité .....	40
Le cas particulier des travailleurs saisonniers étrangers.....	41
Une précarité qui touche aussi les employeurs.....	43
Invisibilité sociale .....	45
2) Les spécificités des emplois saisonniers en montagne.....	54
a) Les stations de ski.....	54
Définition .....	54
Historique .....	55
Chiffres clefs .....	61
Le territoire d'étude : Les Menuires et Val Thorens.....	62
b) Vivre en station.....	64
Le climat.....	65
Les conditions d'hébergement.....	66
Eloignement géographique et isolement .....	68
Vie quotidienne .....	70

La santé.....	70
Les structures d'accueil.....	73
3) Bilan.....	75
<i>II. Les facteurs psychosociaux.....</i>	<i>77</i>
1) Définitions et enjeux.....	77
a) Le travail.....	77
b) La psychologie du travail.....	78
c) Les facteurs psychosociaux.....	79
2) Stress au travail : les différents modèles.....	80
a) Les modèles psychosociaux.....	81
La métathéorie de Lazarus.....	81
La métathéorie de Hobfoll.....	82
b) Les modèles causalistes : Siegrist et Karasek.....	84
Le modèle ERI de Siegrist.....	84
Le modèle de Karasek.....	85
3) Les stratégies de coping.....	89
4) Les facteurs de personnalité.....	93
5) Les attentes réciproques individu-entreprise.....	99
<i>III. Engagement, satisfaction au travail et turnover.....</i>	<i>102</i>
1) L'engagement au travail.....	102
2) La satisfaction au travail.....	105
3) Le turnover.....	107
<i>IV. Notre modèle d'analyse.....</i>	<i>113</i>
METHODOLOGIE.....	115
<i>I. Méthodologie, population et contexte.....</i>	<i>115</i>
1) Modèle d'analyse et hypothèse générale.....	115
a) Hypothèse générale.....	115
2) Procédures de recherche.....	116
a) Population, lieu et contexte de l'étude.....	116
b) Déroulement de la recherche.....	116
<i>II. Outils d'analyse.....</i>	<i>116</i>
1) Questionnaire T1.....	116
a) Données sociodémographiques.....	117
b) Contexte et environnement de travail.....	118
c) Antécédents psychosociaux.....	119
d) La personnalité.....	119
2) Questionnaire T2.....	120
a) Les stratégies de coping (Brief Cope fr).....	120
b) Le stress au travail.....	121
c) Person-Job fit.....	122

d) La satisfaction au travail.....	123
3) Questionnaire T3.....	123
a) Le turnover.....	123
b) L'engagement au travail.....	124
4) Modèle d'analyse opérationnel .....	126
RESULTATS .....	127
I. <i>Statistiques descriptives</i> .....	127
II. <i>La prédiction du Turnover et de l'engagement</i> .....	131
1) Etude 1 : La prédiction du Turnover .....	131
a) Hypothèses.....	131
Personnalité et turnover.....	131
Stresseurs professionnels et turnover volontaire.....	132
Satisfaction au travail et turnover volontaire .....	133
Adéquation personne environnement et turnover .....	134
Adéquation personne environnement, satisfaction et turnover.....	134
b) Résultats.....	135
Analyse de médiation .....	138
c) Discussion.....	139
2) Etude 2 : La Prédiction de l'engagement.....	143
a) Hypothèses.....	143
Variables sociodémographiques et engagement .....	143
Variables contextuelles, environnementales et engagement .....	146
Antécédents psychosociaux et engagement.....	148
Personnalité et engagement .....	149
Stratégies de coping et engagement .....	150
Adéquation attentes individu/entreprise et engagement .....	151
JCQ et engagement .....	152
b) Résultats.....	154
Hypothèse 1a et 1b : Effet de l'âge et du niveau de formation.....	154
Hypothèse 1c : Lien entre engagement (score de vigueur, d'absorption et de dévouement) et genre. ....	155
Hypothèse 1d : Lien entre situation familiale et engagement.....	156
Hypothèse 1e : Lien entre adéquation du diplôme/ emploi et engagement .....	157
Hypothèse 2 : Liens entre taille du logement (a), nombre de personnes à gérer (b), rémunération (c) et engagement.....	158
Hypothèses 2d : Lien entre mode de logement et engagement .....	159
Hypothèse 2e : Lien entre type d'emploi et engagement.....	160
Hypothèses 2f : Lien entre origine du logement et engagement .....	161
Hypothèses 3 : Liens entre expérience en saison (a), du métier (b) et de l'employeur (c) et engagement.....	162
Hypothèse 4 : Personnalité et engagement.....	163
Hypothèse 5 : Stratégies de coping et engagement .....	164

Hypothèse 6 : Adéquation attentes individu/entreprise et engagement.....	166
Hypothèse 7 : JCQ et engagement.....	167
Synthèse des résultats .....	168
c) Discussion.....	169
Variables sociodémographiques, contextuelles et engagement.....	169
Antécédents psychosociaux et engagement.....	170
Coping et engagement.....	173
PO Fit et Engagement .....	175
Risques psychosociaux et engagement .....	176
3) Résultats complémentaires : Engagement et turnover .....	179
a) Hypothèses.....	179
b) Résultats.....	180
c) Discussion.....	181
DISCUSSION GENERALE .....	183
I. <i>Limites des études</i> .....	183
II. <i>Perspectives théoriques</i> .....	187
III. <i>Perspectives pratiques</i> .....	191
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>201</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>237</b>
1) Liste des figures.....	238
2) Questionnaire 1.....	240
3) Questionnaire 2.....	244
4) Questionnaires 3 .....	252
5) Cursus professionnel du doctorant.....	254
6) Projets réalisés .....	255
<b>RESUME .....</b>	<b>257</b>

## *Introduction*

Le travail représente une place centrale dans nos vies. Il permet d'être rémunéré mais aussi et surtout de s'intégrer et s'épanouir dans la société (Méda, 2010). Le travail doit donc, autant que possible, être un facteur de développement social et individuel. Ce dernier est aussi central pour le fonctionnement de chaque entreprise et *de facto* notre société.

En Europe, le coût des maladies liées au travail est compris entre 185 et 289 milliards d'euros par an (EU-OSHA, 1999). En France, le coût total du stress au travail a été estimé entre 1,9 et 3 milliards d'euros (Hassard et al., 2014). Le bien-être au travail doit donc être préservé tant pour les salariés que pour le bon fonctionnement des structures qui les emploient.

Ce travail sera axé principalement sur les activités professionnelles saisonnières liées au tourisme de manière directe ou indirecte. Elles incluent le séjour (hébergement, restauration, alimentation, commerces), le déplacement (transport) ainsi que l'objectif du déplacement : on parle de tourisme d'affaires, de tourisme de découverte, de tourisme de loisirs ou de tourisme affinitaire (Le Garrec, 2009). En 2012, les activités de tourisme ont généré 134 milliards d'euros de dépenses dans le secteur marchand en France (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, 2013) :

- 24,1 milliards d'euros pour les hébergements,
- 18 milliards d'euros pour les restaurants et cafés,
- 8,9 milliards d'euros pour les aliments et boissons,
- 27,4 milliards d'euros pour les transports non urbains,
- 17,6 milliards d'euros pour les péages, le carburant et les locations de véhicules de tourisme,
- 7,9 milliards d'euros pour les voyagistes et agences de voyages,
- 8,6 milliards d'euros pour les activités culturelles, sportives et de loisirs,
- 21,6 milliards d'euros de dépenses de transports sur place, de shopping, etc.

Environ 273.500 entreprises composent le tissu touristique français, dans un secteur qui représentait 972.100 emplois équivalent temps plein en 2012 (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, 2013). L'ensemble de ces activités génère 7,4 % du PIB national (Labadie, 2015) et il est un des premiers secteurs créateurs d'emplois depuis 2004 (Le Garrec, 2009). Ainsi, une multitude d'entreprises et de salariés bénéficient du tourisme. De surcroît, la France est le pays le plus visité au monde. Avec 83,8 millions de touristes étrangers en 2012, 83,6 millions en 2013 et 83, 8 en 2014 (Direction Générale des Entreprises, 2014), et près de 600 millions de nuitées (INSEE, 2013a), cette industrie génère directement 12 milliard d'euros et 677 215 d'emploi « équivalents temps plein » (INSEE, 2012). En outre, le tourisme prévoit de se développer fortement pour les années à venir dans le monde entier : « *les touristes vont générer pour les nations, les activités et les sites qui les accueilleront des dizaines de millions d'emplois, en général non délocalisables, et des centaines de milliards de devises* » (Direction Générale des Entreprises, 2014, p. 8)

Notre recherche concerne les travailleurs saisonniers. En France, les travailleurs saisonniers représentent plus de 40 % des projets de recrutement en 2017 (Pôle emploi, 2016). Selon les syndicats et des données croisées de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), ce type de contrat représente en France entre 1.5 et 2 millions de salariés (CFDT Rhône Alpes & Université Pierre Mendès France, 2009; CGT, 2013; Roland Héguy (président confédéral de l'UMIH), 2014). Plus précisément, environ 800 000 CDD sont signés chaque année dans le secteur d'activité de l'agriculture (Direction des Statistiques et des Etudes, 2001; Mutualité Sociale Agricole, 2017) et 420 000 dans le tourisme (INSEE, 2016; Le Pors, 1999). Cependant, d'autres secteurs, tels que l'agro-alimentaire, le bâtiment ou les transports sont également concernés. Des données fiables sont cependant difficiles à obtenir car le travail non déclaré est important, en particulier dans les domaines du tourisme et de l'agriculture. (Aboubadra-Pauly et al., 2016; CFDT Rhône Alpes & Université Pierre Mendès France, 2009; Dusserre, F., 1993; FORS Recherche Sociale, 2005; Jeunesse Ouvrière Chrétienne, 2011).

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le tourisme englobe des activités et des pratiques très variées. Ainsi, les territoires saisonniers s'adaptent aux périodes d'affluence (qui dépendent, elles, souvent du climat) durant toute l'année selon leur localisation : littoral, montagne, plaine, lieux culturels, etc. Les travailleurs saisonniers contribuent largement à ce travail d'accueil

touristique. En effet, ils représentent environ 25% de la totalité des emplois du tourisme en France (Direction Générale des Entreprises, 2014).

Certains d'entre eux œuvrent en station de sports d'hiver. Ils exécutent leurs tâches dans des conditions très particulières : contrat à durée déterminée lié totalement aux conditions climatiques, froid, neige, isolement, logement, coût de la vie... Ces écueils, les différentes structures d'accueil et d'accompagnement spécialisées les mettent en relief régulièrement pour prévenir les abandons de poste, démissions, conduites à risques, drogues/alcool au travail, et conflits très fréquents dans la saisonnalité hivernale en station (Dethyre, 2007).

Il est donc primordial de prendre en compte ces facteurs que tous les salariés qui exercent dans les domaines d'activité liés au tourisme vivent au quotidien. Cela paraît nécessaire lorsqu'on parle de tourisme « durable ». En effet, comment imaginer un tourisme de qualité sans un accueil exemplaire des visiteurs ? Les facteurs de fidélisation de la clientèle sont liés intrinsèquement aux services proposés mais aussi à la relation qui se crée entre l'utilisateur et le vendeur d'un service (Langeard & Eiglier, 1994). Pour ce faire, le marchand doit être « disponible », en particulier psychologiquement pour son activité professionnelle. Ceci est valable pour tous les travailleurs et a fortiori pour les travailleurs saisonniers puisque les entreprises qui les embauchent ont une activité limitée dans le temps (quelques mois par an).

Nous avons donc étudié les facteurs psychosociaux qui permettent aux travailleurs saisonniers d'effectuer une saison jusqu'à son terme en évitant les écueils fréquents pour ce type de postes atypiques.

Dans la première partie de notre étude, nous exposerons le cadre légal du travail saisonnier et les formes qu'il peut prendre. Puis, nous analyserons, grâce à des recherches de terrain, la population des travailleurs saisonniers, les aspects sociologiques et la précarité liés à cette forme d'emploi. Nous exposerons également les spécificités de ces lieux touristiques de masse ainsi que les particularités de la vie en station au quotidien.

Aussi, nous traiterons des facteurs psychosociaux, du stress au travail et ses différents modèles. Nous définirons également la satisfaction au travail ainsi que le turnover puisque ces concepts ont été mobilisés pour mesurer l'ajustement de ces saisonniers à leur activité professionnelle. A la lumière de tous ces éléments, nous proposerons un modèle d'analyse sur lequel sera basée la partie empirique de ce travail de thèse.



La deuxième grande partie de notre travail sera consacrée à la partie empirique : les outils, les conditions de passation et la présentation des sujets interrogés ainsi que les hypothèses et objectifs de notre travail. Nous présenterons ensuite les analyses statistiques ainsi que les résultats obtenus.

Enfin, nous proposerons une synthèse évaluant les perspectives théoriques et pratiques de notre recherche, à destination notamment des socioprofessionnels de la saisonnalité du tourisme en montagne.

Notre travail, grâce au recueil de données de la littérature scientifique et aux résultats obtenus, au-delà des apports théoriques qu'il pourra éventuellement fournir, servira de base à des projets concrets d'amélioration des conditions de vie et de travail des saisonniers<sup>1</sup>. Nous pouvons donc d'ores et déjà qualifier ce travail de recherche action en lien avec notre activité professionnelle.

---

<sup>1</sup> Cf annexes pour des détails concernant le cursus de l'auteur et les projets en cours

## **I. Les travailleurs saisonniers**

### **1) Définition**

#### *a) Cadre légal*

Le code du travail définit comme saisonnier un emploi qui a pour caractéristiques des « *tâches [qui] sont appelées à se répéter chaque année selon une périodicité à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs ou emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois* » (Code du travail - Article L1242-2, 2016). Cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur. Les salariés directement occupés à des tâches saisonnières peuvent être recrutés en contrats à durée déterminée (CDD) fixant ou non un terme précis » (Code du travail - Article L1242-2, 2016). Un contrat saisonnier est donc un contrat à durée déterminée mais, à la différence de tous les autres CDD, il ne donne pas droit à la prime de fin de contrat (Code du travail - Article L1243-10, 2008) ou elle est minorée (Code du travail - Article L1243-9, 2008). Comme pour tous les CDD, il est obligatoirement écrit et il doit être transmis au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant d'embauche au salarié (Code du travail - Article L1242-12, Article L1242-13, 2008). Le contrat saisonnier peut comporter une clause de reconductibilité selon une convention ou un accord collectif (Code du travail - Article L1244-2, 2016). Plus spécifiquement, dans son champ d'application, la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants (HCR) prévoit des dispositions particulières. Ainsi, l'emploi saisonnier en HCR peut ne pas coïncider avec la durée totale de la saison, mais le contrat ne peut ni être inférieur à un mois, ni excéder 9 mois. Aussi, les contrats saisonniers conclus pendant 3 années consécutives à partir de la date d'application de la convention collective et couvrant toute la période d'ouverture de l'établissement pourront être considérés comme établissant avec le salarié une relation de travail d'une durée indéterminée sur la base des périodes effectives de travail (Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants, 1997).

Si la loi semble assez explicite, certaines entreprises utilisent des contrats saisonniers pour des postes qui ne correspondent pas aux critères évoqués. Dans ce contexte, on peut observer des litiges liés au droit du travail et son interprétation (Ferré, 2012). L'intérêt financier est, la plupart du temps, de ne pas payer la prime précarité dont les CDD saisonniers sont exclus.

### **Contrat à terme précis et imprécis**

Le contrat à terme précis, indique une date de début et de fin de saison auquel on ne peut déroger que dans certaines situations encadrées par le code du travail (Code du travail - Article L1243-1, 2015). Ces situations comprennent l'accord des parties, la faute grave de l'employeur ou du salarié, un cas de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail. Il est aussi possible d'interrompre le contrat lorsque le salarié justifie la conclusion d'un contrat à durée indéterminée (CDI). (Code du travail - Article L1243-2, 2015).

Néanmoins, un terme précis au contrat n'est pas obligatoire. Il existe un contrat « à terme imprécis ». Ainsi, l'entreprise en stipulant toutes les mentions obligatoires sur le contrat, a la possibilité de mettre un terme au contrat de travail dès qu'elle n'est plus en mesure de lui assurer la fourniture du travail, à contrario elle a l'obligation d'honorer le contrat jusqu'à la fin de la saison (ou la fermeture de l'établissement) (Code du travail - Article L1242-7, 2016). Suite à certains abus, la cour de cassation a rendu un arrêt le 15 octobre 2014, qui rappelle le principe initialement prévu à l'article L 1242-7 du Code du travail selon lequel le « *terme d'un CDD saisonnier à terme imprécis ne peut qu'être fixé au jour de la réalisation de l'objet dudit CDD* » (Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 15 octobre 2014, 13-18.582, 2014).

### **Le contrat « OFII » (Ex-OMI)**

Depuis 1945, l'introduction de travailleurs étrangers en France était gérée par l'Office national d'immigration (ONI), puis en 1988, il est devenu l'Office des migrations internationales (OMI). Les saisonniers introduits par cette structure sont appelés « les contrats OMI » ou simplement « les OMI ». Ils offrent la possibilité d'introduire, légalement sur le territoire français, un travailleur étranger via un CDD « saisonnier » de 4 à 6 mois maximum, exceptionnellement

prolongeable jusqu'à 8 mois. Ces travailleurs sont employés presque exclusivement dans l'agriculture maraîchère du sud de la France (Potot, 2013). Ces contrats font aussi office de titre de séjour : à son terme, le travailleur doit regagner son pays d'origine et faire constater son retour à l'OMI. En 2005, l'OMI est remplacé par l'Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations (ANAEM) puis celle-ci est supplantée en 2009 par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII). Bien que sur le terrain, la dénomination « contrat OMI » perdure, il devient le « contrat OFII ».

Les chiffres des années 60-70, très conséquents (de l'ordre de 100 000 travailleurs étrangers par ans) ont fortement diminués avec 15 795 contrats en 2005 (Morice, 2008). Il faut cependant nuancer ce dernier chiffre, car la disparition de la Yougoslavie en 1991 et l'intégration des travailleurs espagnols et portugais dans l'Union européenne en 1992, vont *de facto* provoquer leur « disparition » des statistiques.

Des évolutions légales récentes modifient en partie la situation. En 2006, la France procède à une levée partielle des restrictions d'accès au marché du travail concernant notamment certains métiers « en tension », c'est-à-dire avec des difficultés de recrutement en main d'œuvre française. Une liste de trente métiers déterminés par l'arrêté du 18 janvier 2008 justifie la non-opposabilité de l'embauche de travailleurs étrangers : ces métiers, choisis dans chaque région selon les besoins des territoires, sont bien souvent semblables. Par exemple : informaticien d'étude, informaticien expert, chef de chantier du Bâtiment Travaux Public (BTP), conducteur de travaux du BTP, etc. se retrouvent dans toutes les listes. Le secteur agricole est lui aussi mentionné dans quasiment toutes les régions.

La loi du 7 mars 2017 permet à ces travailleurs d'obtenir la carte « *travailleur saisonnier* ». Il s'agit d'une carte de séjour d'une durée maximale de trois ans (renouvelable) qui autorise l'exercice d'une activité professionnelle (dès sa première admission au séjour) pour l'exercice d'un emploi à caractère saisonnier. Cela nécessite l'engagement du travailleur étranger à maintenir sa résidence habituelle hors de France car cette carte « *donne à son titulaire le droit de séjourner et de travailler en France pendant la ou les périodes qu'elle fixe et qui ne peuvent dépasser une durée cumulée de six mois par an* ». (Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile - Article L313-23, 2016). Les travailleurs saisonniers étrangers acquièrent, grâce à cette loi, une relative indépendance vis-à-vis de leur employeur. En effet, elle permet de travailler dans des établissements différents, ce qui n'était pas le cas auparavant.

## Les travailleurs « détachés »

Suite à l'Accord Général sur le Commerce des Services (AGCS) signé en 1994 dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, 2008) et à une directive du parlement européen et du conseil le 16 décembre 1996, concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services, la possibilité est donnée aux entreprises de sous-traiter une tâche à une société étrangère qui réalise celle-ci dans le pays du donneur d'ordre. On parle de travailleurs détachés dès l'instant où, pour réaliser la prestation demandée, cette société envoie ses salariés à l'étranger (Potot, 2013). Le code du travail Français rappelle que « *pour les travailleurs détachés en France par une entreprise prestataire de services établie à l'étranger, y compris en qualité de travailleurs intérimaires, la durée de validité de la carte est celle de leur détachement* » (Code du travail - Article R8292-3, 2016). Pour éviter un prévisible dumping social, la directive européenne indique que ces salariés seront soumis au même traitement que les travailleurs du pays où est effectuée la prestation (Math, 2006). Les activités de ce type de processus n'étant pas limitées, cette mesure a fructifié puisque le nombre de déclaration préalable au détachement a été multiplié par plus que quatre (169 500 salariés détachés en 2012 contre 38 000 en 2006), avec une croissance importante constatée entre 2010 et 2012 (30 % et 17 % respectivement en 2011 et 2012). (Direction générale du travail, 2014).

Ainsi, dans le domaine agricole, (et surtout en région Provence-Alpes-Côte d'Azur), depuis les années 70, la main d'œuvre locale a été remplacée par des travailleurs originaire du Maroc, de la Tunisie et de Pologne (contrats OFII). Aujourd'hui, cette population diminue au profit d'une nouvelle force de travail latino-américaine<sup>2</sup>, en tant que travailleurs détachés. On rapporte une augmentation de plus de 50 % des salariés originaires d'Amérique latine en quelques années : 1 000 en 2006, 1 632 en 2007, 2 070 en 2008 (Mésini, 2013, p. 70). Cette nouvelle vague de saisonniers, de part l'utilisation d'une société étrangère intermédiaire, *a priori* plus couteuse que les traditionnels contrats OFII est désormais jugée plus rentable par les exploitants, puisque strictement calqué sur les besoins et les aléas de la production (Potot, 2013). En effet, la procédure d'introduction par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) prévoit l'emploi et le paiement des salaires jusqu'au terme du contrat, ce qui n'est pas le cas pour les

---

<sup>2</sup> En l'occurrence, pour l'auteur, les pays considérés sont la Colombie, l'Équateur, le Pérou, la Bolivie, l'Argentine, le Brésil et le Paraguay (Mésini, 2013, p. 75).

travailleurs détachés. Ainsi, le besoin de flexibilité (externe) croissant des entreprises indique une potentielle recrudescence de ce type de contrat au détriment des contrats OFII (Darpeix, 2008; Mésini, 2013).

### **Les « Extras » ou contrats à durée déterminée d'usage**

Légalement, seule la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants (HCR) définit l' « Extra » : « *Un extra est engagé pour la durée nécessaire à la réalisation de la mission, il peut être appelé à être occupé dans un établissement quelques heures, une journée entière ou plusieurs journées consécutives dans les limites des durées légales* » (Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants, 1997). L'emploi extra étant par nature temporaire, il ne peut dépasser plus de 60 jours dans un trimestre civil dans le même établissement. Les modalités de rémunération d'extra sont définies d'un commun accord à l'embauche mais elle ne peut pas être inférieure au minimum conventionnel de la catégorie professionnelle. En outre, à la fin du contrat, le salarié perçoit une indemnité de congés payés égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue, quelle que soit la durée de la mission. Enfin, un contrat doit être établi pour chaque vacation. (Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants, 1997).

Plus largement, dans le code du travail (Code du travail - Article L1251-6, 2016), le contrat d'usage est un contrat temporaire qui n'est conclu que pour la durée d'une mission (quelques heures, un jour ou bien plusieurs journées consécutives). Son utilisation est réservée à certaines situations « exceptionnelles » : remplacement, accroissement d'activité, objectif précis (si un accord de branche ou d'entreprise la prévoit). Il comporte cependant des obligations spécifiques :

- Des mentions détaillées doivent obligatoirement apparaître sur le contrat (période d'essai, fonction exercée, convention collective applicable, lieu de travail, durée, salaires, etc.) ;
- L'entreprise doit appartenir aux secteurs d'activité définis par décret/convention/accord collectif étendu dans lesquels le recours à ce type de contrat est autorisé ;
- S'il est d'usage constant pour l'emploi en question de ne pas recourir à un CDI ;
- En cas de recours successifs, cette succession de contrats doit être justifiée par l'existence d'éléments concrets établissant le caractère par nature temporaire de l'emploi.

La cour de cassation le 23 janvier 2008 ainsi que la jurisprudence du 10 janvier 2010 a confirmé l'importance de ces trois derniers points, suite à des utilisations abusive de ce type de contrat (Chhum, 2010).

Concrètement, en saison, les « extras » correspondent à des contrats de très courte durée, soit réguliers (tous les week-ends, les samedis, tous les soirs durant 1 heure, etc.) ou alors une période courte exceptionnelle (vacances scolaires, remplacement court, etc.). Ils sont utilisés par des employeurs ayant des besoins sporadiques et/ou ciblés dans le temps. Ils sont très présents en agriculture lors de périodes de récoltes et dans le tourisme dans certains secteurs (hôtellerie-restauration, centres de loisirs et de vacances, spectacles, etc.) pendant les périodes de fortes affluences (événements, arrivées/départs, chute de neige, etc.) (Lagarenne & Lamarche, 2006). Sur le terrain, nous constatons que ce type de contrat est souvent exécuté par des saisonniers en cours d'activité qui souhaitent combler des périodes d'inactivité (jours de repos, périodes creuses, etc.) et bien entendu d'obtenir un gain financier supplémentaire. Les étudiants, les personnes en recherche d'emploi (notamment en début de saison) ou bien des habitants de fond de vallée viennent grossir les rangs des « extras ». Fréquemment ces emplois ne font l'objet d'aucune déclaration auprès des caisses de collecte des cotisations sociales et d'aucune formalisation contractuelle. En effet, les formalités administratives vont à l'encontre la réactivité nécessaire. Si les structures les plus importantes, dotées de moyens humains, parviennent à s'y soumettre, cela est beaucoup plus difficile pour les plus petites. Nous n'avons pas trouvé de chiffres « officiels » en stations de ski, mais pour avoir une idée de l'ampleur du phénomène, nous avons relevé environ 400 propositions d'« extra » durant diffusées la saison d'hiver 2015/2016 dans les stations des Menuires et Val Thorens<sup>3</sup>. En outre, les entreprises déplorent un turn-over important (parfois hebdomadaire).

---

<sup>3</sup> Il s'agit du nombre de postes proposés. Ces propositions ont été répertoriées de septembre 2015 à avril 2016 sur les espaces de diffusion habituels d'offres d'emploi (Pôle emploi, Le bon coin, Hôtellerie-Restauration, site de l'Espace saisonniers, panneaux d'affichage, etc.).

## **Le « contrat vendanges »**

« *Le contrat vendanges a pour objet la réalisation de travaux de vendanges. Ces travaux s'entendent des préparatifs de la vendange à la réalisation des vendanges, jusqu'aux travaux de rangement inclus* » (DIRECCTE, 2007). Cependant, les activités suivantes sont exclues: réfection des logements des vendangeurs, préparation des repas, activités administratives, taille ou traitement des vignes et vinification (Mutualité Sociale Agricole, 2017).

D'une durée limitée à un mois maximum, il est possible, pour un salarié, d'en conclure plusieurs successivement (avec le même employeur ou non), sans délai de carence, sans que le cumul des contrats n'excède, au total, deux mois sur une période de douze mois. Le contrat vendanges constitue une dérogation car « *tous les salariés, y compris les salariés en congés payés et les agents publics, peuvent être embauchés par le biais du contrat vendanges. Néanmoins, les intéressés doivent obtenir l'accord de leur employeur habituel quant à la date et la durée de leurs congés avant de s'engager dans un contrat vendanges* » (Ministère du Travail, 2007).

Depuis peu, l'exonération de cotisations salariales attachée au contrat vendanges a été supprimée mais les salariés demeurent éligibles à l'exonération de cotisations patronales ainsi qu'à l'indemnité de fin de contrat CDD (Mutualité Sociale Agricole, 2017). On estime à plus de 300 000 le nombre de contrats vendanges signés chaque année en France, avec évidemment une concentration à la fin de l'été et en automne. Le nombre de ces contrats n'est pas proportionnel au volume de production de chaque région mais il est étroitement dépendant de la méthode de vendange (ANEFA, 2016).

## **Le CDI**

Ce type de contrat, prononcé souvent « CD deux I », signifie Contrat à durée Indéterminée Intermittent. Le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Ainsi, un contrat de travail à durée indéterminée intermittent (CDI) est, selon le code du travail, un contrat relatif à un emploi permanent qui, par nature, comporte une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. À titre expérimental, dans les branches dans lesquelles l'emploi saisonnier est particulièrement développé, les emplois à caractère saisonnier peuvent donner lieu, jusqu'au 31 décembre 2019, à la conclusion d'un CDI



en l'absence de convention ou d'accord d'entreprise, d'établissement ou de branche, après information du comité d'entreprise ou des délégués du personnel. Le salarié bénéficie des mêmes droits que les salariés en CDI : jours fériés, du maintien de salaire en cas d'arrêt de travail, du droit à l'accès à la formation professionnelle, ancienneté, congés payés, etc. Ce contrat doit proposer au minimum 5 mois de travail. Certaines conventions collectives ont élaboré des règles plus précises. (Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels - Article 8, 2016).

Il s'agit d'un CDI « à l'année » mais le salarié ne travaille que durant la saison. Son salaire peut être annualisé mais il est rémunéré uniquement pour le travail qu'il exécute. Ainsi, pour les mois non travaillés, il ne perçoit rien. En cas d'annualisation, il perçoit toute l'année un salaire lissé, correspondant aux heures effectuées en saison. A priori, il est avantageux pour le salarié, qui *de facto* n'est plus saisonnier, donc moins précaire puisque les règles du CDI sont applicables (licenciements, etc.) et aussi pour les entreprises qui fidélisent leur personnel. Ces dernières proposent parfois aux saisonniers la signature de deux CDI avec deux employeurs complémentaires (hiver/été) (Domaines Skiabiles de France, 2013). Cependant, les syndicats dénoncent « *un contrat totalement flexibilisé, qui empêche toute vie régulière et toute construction d'avenir* » (CGT, 2013). En effet, le problème principal apparaît durant les périodes non travaillées qui n'ouvriront pas droit aux allocations chômage. En effet, puisque ces salariés sont en cours de contrat, Pôle emploi ne les considère pas comme en situation de recherche d'emploi.

En 2006, Sauze a soutenu une thèse portant sur le recours aux contrats de travail à durée déterminée en France basée sur les analyses des données d'entreprises. Elle nous éclaire sur l'utilisation des contrats saisonniers depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle.

Tout d'abord, il semble que la saisonnalité à cette époque tenait une place importante dans l'industrie et l'agriculture. En effet, il était courant que les salariés de l'industrie en milieu rural, quittent leur emploi l'été pour œuvrer en agriculture. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène : la socialisation importante en milieu rural plus prégnante qu'au sein de l'entreprise, les salaires plus élevés alors dans le domaine agricole et surtout davantage d'indépendance face aux employeurs (Sauze, 2006). Rappelons qu'à cette époque, le salariat n'était pas la norme. Bien au contraire, selon l'historien Patrick Fridenson : « *le régime normal au XIX<sup>e</sup> siècle est celui de l'emploi temporaire* » (Fridenson, 2003, p. 64). Les contrats saisonniers sont, déjà à l'époque,

précaires. Les entreprises, soucieuses d'attirer du personnel toute l'année ont concédé des avantages aux personnels à l'année mais pas aux saisonniers. Par exemple, le délai-congé (préavis), ne s'applique pas pour eux : « *Est considéré comme personnel saisonnier les ouvriers et ouvrières, embauchés à l'heure, à la journée ou aux pièces pendant les poussées de travail et réglé chaque jour. Pour le personnel saisonnier, aucun délai-congé ne peut être exigé de part et d'autre et le règlement journalier constitue une rupture du contrat de travail* » (Convention des ouvriers des industries électrométallurgiques de la Savoie (art. 21) citée par Sauze (2006, p. 26)). Puis, le salariat s'est développé pour devenir la norme. Dans un premier temps, les CDD étaient utilisés principalement pour les emplois atypiques, dont les contrats saisonniers. Au cours, des années 70, le développement des CDD et l'instabilité de l'emploi s'accroissent, et se traduisent par une baisse de la durée moyenne des emplois. La loi de 1979, malgré la jurisprudence favorisant davantage les CDI, ouvre les possibilités de recours aux contrats courts avec la réhabilitation des contrats à durée déterminée à terme incertain et par l'autorisation du renouvellement des contrats à durée déterminée (Sauze, 2006, p. 34). A partir de 1985 la part des entreprises qui recourent aux CDD augmente petit à petit, au gré des aléas des conjonctures économiques (*Ibid.*, p. 88), ainsi que l'utilisation des contrats temporaires (intérim et CDD) tandis que leur durée moyenne a nettement baissé (Barlet & Minni, 2014). Enfin, bien que la législation ait évolué ces dernières années, il est souvent facile de contourner ces règles pour certaines entreprises, qui depuis des décennies ont su trouver toutes les limites du droit du travail. Ainsi, si les contrats dit « précaires » sont souvent bien cadrés, le contrat saisonnier, reste globalement peu protecteur pour les salariés (Ferré, 2012).

Nous constatons à travers ces éléments juridiques et statutaires que les travailleurs saisonniers font l'objet de contrats relativement bien encadrés et en constante évolution. Il existe cependant des lacunes et des différences entre travailleurs saisonniers, OFII, détaché, en extra ... Ceci étant, les contrats les plus répandus sont les contrats saisonniers à terme précis et imprécis. Certains auteurs, structures et professionnels ont analysé cette population de manière différente en effectuant des sous-groupes. Ainsi, nous tenons à signaler que dans les chapitres développés par la suite, les études, analyses et recherches citées ne différencient pas systématiquement les populations saisonnières selon la terminologie légale.

Nous allons maintenant aborder le travail saisonnier à travers d'autres prismes que la législation. Nous examinerons tout d'abord quelles populations sont concernées par les contrats saisonniers, les principaux métiers et domaines d'activités exercés en saison, puis les lieux géographiques à forte saisonnalité.

*b) Analyses d'une population de travailleurs spécifiques*

**Qui sont les saisonniers ?**

La plupart des données des études quantitatives concernant la saisonnalité se basent sur les déclarations annuelles de données sociales (DADS). Il s'agit d'une source administrative destinée à différentes administrations sociales et fiscales (URSSAF, caisses d'assurance maladie, direction générale des finances publiques...) et à l'INSEE. C'est l'unique source annuelle statistique donnant un décompte exhaustif des établissements et de leurs effectifs salariés. L'analyse des DADS permet de prendre connaissance de différents éléments : la nature de l'emploi (durée, condition d'emploi, rémunération...), les caractéristiques du salarié (sexe, âge, qualification...) et de l'employeur (secteur d'activité, lieu d'implantation, taille...). Ces données sont fiables et précises. Toutefois, les informations collectées sont assez restreintes et leur exploitation est soumise au secret statistique, ce qui interdit de travailler à des niveaux de détail trop fins (Fond national d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière, 2010). Aussi, d'autres données telles que l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) nous permettent d'obtenir des statistiques qui nous semblent pertinentes. Celle-ci mesure les intentions de recrutement des entreprises pour une année donnée (créations de postes ou remplacements). Elle met en relief l'importance des difficultés rencontrées par les employeurs concernant leur recrutement, le recours à l'emploi saisonnier ou encore la nature des contrats proposés (Barbottin, 2017). Pôle emploi adresse ainsi un questionnaire à plus de 1,6 million d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi. Elle permet d'anticiper les difficultés de recrutement et d'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail (Pôle emploi, 2017). Pour chaque métier, trois questions sont posées aux entreprises : le nombre de recrutements prévus, si le recrutement est jugé difficile et le nombre de recrutements saisonniers envisagés. Depuis 2011, une enquête complémentaire téléphonique auprès de 20 000 établissements complète la BMO. Il

s'agit d'un ensemble de questions supplémentaires visant à comprendre la nature des difficultés de recrutement, les raisons de ne pas embaucher, le recours à l'alternance, etc. Cette base de données est critiquable pour deux raisons : le taux de réponse des entreprises est seulement de 25% et ce questionnaire recueille uniquement les intentions, cette enquête reste pourtant l'un des indicateurs le plus important au niveau national car plus proche des réalités du terrain.

Il existe aussi des enquêtes et études-actions avec un champ d'analyse plus restreint géographiquement (région, bassin d'emploi, commune, station, etc.). Ces travaux nous permettent de déterminer des tendances qui caractérisent la population des travailleurs saisonniers :

- Une population jeune, entre 25 et 28 ans en moyenne (Baghioni, 2015; INSEE, 2013b), mais il faut distinguer la population locale saisonnière et non locale ainsi que les domaines d'activité. En effet, d'après des études de territoire détaillées, les locaux ont une moyenne d'âge plus élevée (Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville, 2013; Syndicat du Pays de Maurienne, 2008) ainsi que dans les services personnels, les remontées mécaniques, les industries agroalimentaires et l'agriculture (élevage d'animaux spécialisés et viticulture) (Barbottin, 2017; FORS Recherche Sociale, 2005; INSEE, 2013b). De manière générale, les saisonniers du tourisme sont plus jeunes l'hiver que l'été, car davantage d'étudiants sont disponibles à cette période (Aberlen & Moitrier, 1996; Aboubadra-Pauly et al., 2016);
- Relativement mixte de manière générale, il existe pourtant des disparités de genre selon les métiers : majoritairement féminin en agriculture (52%) (ANEFA, 2005) les services aux entreprises, la santé, l'action sociale, le commerce, ainsi que les industries agroalimentaires (Barbottin, 2017, p. 24), plutôt masculin en hiver en particulier dans les remontées mécaniques (59%) (Barbottin, 2017; INSEE, 2013b). Selon Baghioni, en analysant les données, « *on peut faire l'hypothèse qu'en montagne, « les métiers du dehors » sont plus le fait des hommes, les femmes étant plus présentes dans « les métiers du dedans »* » (Baghioni, 2015, p. 13). On remarque aussi que les femmes sont plus souvent à temps partiel et occupent des emplois plus précaires (Observatoire Régional de Santé, 2008) ;

- Mobiles, la majorité des travailleurs sont d'origine urbaine et non locale. (Baghioni, 2015). En effet, plus de 80% des saisonniers changent de département et plus de 50% de région pour travailler (CFDT Rhône Alpes & Université Pierre Mendès France, 2009). Ceci est plus vrai en hiver et pour les stations de ski les plus importantes (en terme de lits touristiques), car elles proposent des postes logés. C'est pourquoi, la majorité des saisonniers en Savoie viennent d'un autre département (Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville, 2013) ;
  
- Peu qualifiés, ils sont embauchés la plupart de temps pour des postes d'exécution (CFDT Rhône Alpes & Université Pierre Mendès France, 2009, p. 21). En Occitanie, les contrats saisonniers proposés sont très majoritairement des postes d'ouvriers et d'employés : « 9 contrats sur 10 contre 7 sur 10 pour les contrats non saisonniers. Pour les ouvriers, il s'agit essentiellement d'ouvriers de la viticulture ou de l'arboriculture fruitière (38%), de cuisiniers (17%) ou d'agents d'entretien (9%). Pour les employés, la moitié sont dans la restauration comme serveurs non qualifiés (22%) ou qualifiés (10%) ou comme des employés polyvalents (16%). Les employés sont majoritaires et surreprésentés parmi cette main-d'œuvre temporaire, à l'inverse des cadres » (Barbottin, 2017, p. 24). Cependant des professions intermédiaires existent en saison (14% des contrats en Occitanie): activités récréatives (moniteurs), culturelles et sportives (animateurs) ou associatives (directeurs de centres aérés) ou encore dans l'hébergement-restauration et en santé (infirmier(e)s). Enfin, les saisonniers de l'agriculture de cette région sont majoritairement sans diplôme (40%) et 45% ont un niveau BAC ou CAP (Ibid, p.26). En Rhône-Alpes, certains postes saisonniers d'hiver sont plus qualifiés (moniteurs de ski, pisteurs, conducteurs de remontées mécaniques, etc.) que l'été, ainsi des compétences spécifiques sont exigées : pratique de l'anglais, formation et diplômes spécifiques, etc. (INSEE, 2013b);
  
- Plus précaire et moins bien rémunérée que la moyenne (Baghioni, 2015; Villaume, 2011). En effet, dans le domaine agricole, le niveau de rémunération et la courte durée des contrats saisonniers en font des emplois très précaires (15 jours de durée moyenne des contrats, 25 % reconduits au terme, les rémunérations vont du SMIC à 1,21 de sa

valeur) (FORS Recherche Sociale, 2005). Dans les Pyrénées, 63% des contrats ont des salaires horaires moyens faibles (hôtellerie-restauration) et pour un tiers d'entre eux à temps partiel et court (commerce). En Rhône-Alpes, l'hiver les conditions d'emploi sont moins précaires que l'été. Plus souvent à temps complet, les saisonniers d'hiver bénéficient par ailleurs d'une rémunération plus élevée. En 2013, le salaire horaire brut de la région en hiver était en moyenne de 12,20 euros contre 10,90 euros brut par heure en été. Selon les secteurs d'activité, le salaire horaire brut est plus ou moins important. Le secteur des remontées mécaniques est celui qui rémunère le plus fortement ses saisonniers avec 14,70 euros brut par heure. A contrario, les saisonniers des hébergements touristiques (hors hôtellerie) perçoivent les rémunérations les plus modestes (10,80 euros brut par heure en 2013). En outre, il faut considérer que dans les grandes stations les travailleurs saisonniers sont souvent logés, ainsi le salaire, en tenant compte des avantages en nature, est plus élevé. En PACA, le salaire médian en hiver s'élève à 1090 € (SUD INSEE PACA, 2007). En Occitanie, « 85% des premiers contrats sont en CDD et ont une durée très courte. Cela entraîne nécessairement un faible revenu et donc la précarité de ces publics » (Barbottin, 2017, p. 32).

Enfin, il est intéressant de connaître le profil des candidats à la saison d'hiver. Des structures telles que les maisons des saisonniers, qui gèrent, entre autres, l'accueil des saisonniers et notamment leur recherche d'emploi, récoltent chaque année des curriculum vitae afin de les diffuser aux employeurs locaux. En nous basant sur les chiffres des trois saisons dernières à l'Espace saisonniers des Menuires/Val Thorens, soit 4480 candidatures, nous obtenons les statistiques présentés dans les figures 1 et 2. Ces chiffres corroborent les résultats des recherches et rapports cités plus haut, les candidats à la saison d'hiver sont, en général, plutôt des hommes, jeunes, avec un niveau peu élevé de formation et proviennent à 80% de territoires extérieurs au lieu de travail. Il apparaît que l'expérience et les connaissances spécifiquement recherchées dans le tourisme (expérience et anglais) sont maîtrisées par plus de la moitié des postulants.

**Figure 1**

**Tableau statistiques basés sur les CV récoltés lors des saisons d'hiver de 2014 à 2017**

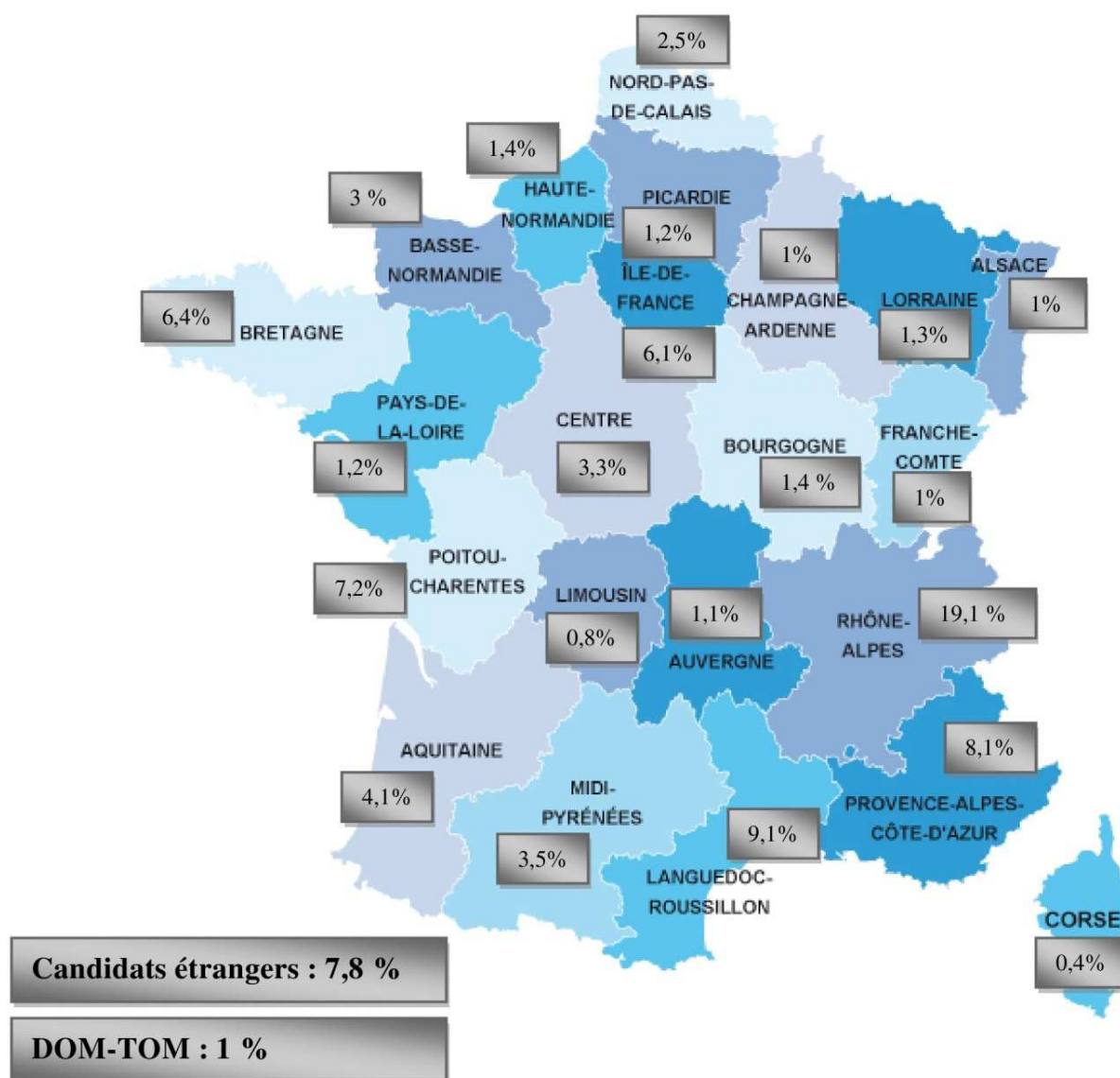
**(Jay, 2017)**

Hommes	60,5%
Age moyen	26,4 ans
Candidats ayant dépassé le niveau BAC/BAC Pro	34 %
Candidats déclarant maîtriser l'anglais	54,7 %
Nombre moyen de saisons déjà effectuées	1
Expérience moyenne dans le domaine d'activité recherché (en mois)	26,3 (soit 2,1 ans)

Figure 2

Carte de provenance des candidatures pour la saison d'hiver

(Ibid. p.4<sup>4</sup>)



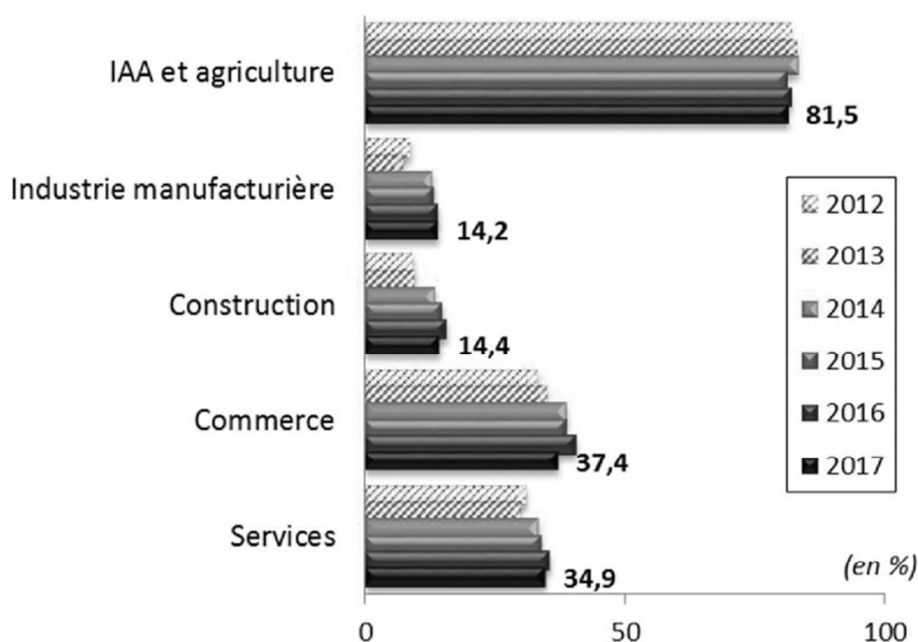
<sup>4</sup> Les statistiques ont été réalisées avec l'ancienne cartographie des régions, Les Menuires et Val Thorens se situant en Rhône- Alpes.



## La prévalence des travailleurs saisonniers selon les métiers

En France, les perspectives de recrutements saisonniers diffèrent selon les secteurs d'activités :

**Figure 3**  
**Part des projets de recrutement saisonnier par secteurs d'activité**  
**(Pôle emploi, 2017)**



Les emplois directement liés au tourisme se trouvent dans les secteurs des services et du commerce. Afin de bien cerner les activités concernées par la saisonnalité, nous avons répertorié dans l'enquête de besoin de main d'œuvre (BMO) 2017, les métiers qui recrutent plus de 50 % de leur main d'œuvre en saison. Nous obtenons les données exposées dans le tableau ci-contre.

**Figure 4****Part de recrutements saisonniers selon les métiers (> 50%)***(Pôle emploi, 2017)*

Métiers	Part de recrutements saisonniers
Viticulteurs, arboriculteurs salariés, cueilleurs	97,10%
Maraîchers, horticulteurs salariés	89,00%
Agriculteurs salariés, ouvriers agricoles	86,10%
Agents et hôtesses d'accompagnement	84,80%
Photographes	77,70%
Conducteurs d'engins agricoles ou forestiers	77,00%
Employés de l'hôtellerie	73,40%
Professionnels de l'animation socioculturelle (animateurs et directeurs)	70,10%
Marins salariés, matelots de la navigation fluviale	69,40%
Serveurs de cafés, de restaurants (y compris commis)	69,20%
Pêcheurs, aquaculteurs salariés	68,80%
Employés des transports et du tourisme	66,60%
Ouvriers non qualifiés des industries agroalimentaires	66,50%
Écrivains	65,40%
Employés services divers (jeux de hasard, parcs de loisirs, services funéraires)	61,90%
Sportifs et animateurs sportifs (encadrant)	60,70%
Cuisiniers	59,20%
Cadres et maîtres d'équipage de la marine	58,40%
Conducteurs sur rails et d'engins de traction (y compris remontées mécaniques)	56,00%
Agents d'exploitation des transports (personnels sédentaires)	55,40%
Vendeurs en habillement, accessoires et articles de luxe, sport, loisirs, culture	54,80%
Employés de libre-service	54,30%
Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	54,10%
Éleveurs salariés	53,50%
Maîtrise de l'hôtellerie, management du personnel d'étage	53,30%
Caissiers (y compris pompistes...)	50,70%

Les métiers de l'hôtellerie-restauration (cuisiniers, serveurs, employés d'hôtellerie, management du personnel d'étage, etc.) et de l'agriculture (viticulteurs, maraichers, éleveurs, conducteurs d'engins, etc.) font le plus appel à des travailleurs saisonniers. La vente/commerce (caissiers, employés libre-service, vendeurs en habillement, etc.), les métiers de l'animation (professionnels de l'animation socioculturel, animateurs sportifs, etc.) et de la pêche (pêcheurs, marins, maîtres d'équipage, etc.) sont aussi très présents et, dans une moindre mesure le transport.

Concernant les photographes, les lieux à fortes fréquentations touristiques ont souvent vocation à être créateurs d' « images-modèles » dans une stratégie commerciale (Bouillon, 2012). La photographie y a donc toute sa place, qui doit être « *identitaire, frappante et vendeuse* » (De Paillette, 2015, p. 9). Du fait de la forte saisonnalité de ces lieux (vacances scolaires, hiver en montagne, été à la mer, événements, etc.), les photographes sont donc souvent des saisonniers. Ils sont notamment des profils de plus en plus recherchés dans les offices du tourisme (Raimbaud, 2015).

Ces résultats font donc apparaître que l'agriculture et le tourisme sont des secteurs très concernés par le travail saisonnier. Ce sont également des secteurs pour lesquels un salarié peut être rapidement opérationnel. Il faut également prendre en compte le fait que de nombreux saisonniers sont pluriactifs et cumulent deux activités durant l'année, notamment dans le secteur du tourisme. En effet, depuis quelques années, on observe une augmentation de la pluriactivité dans le tourisme (42,9%) alors que celle-ci a tendance à baisser dans le monde agricole avec 19,2 % (Biche, Gerbaux, & Perret, 1996).

### L'agriculture

De 2012 à 2017, environ 80 % des projets de recrutement du domaine agricole sont saisonniers (Pôle emploi, 2017). En 2013, 826 000 contrats de travail saisonnier ont été comptabilisés. Cela représente près de 70% de la totalité des salariés agricoles et 22% du volume de travail, par rapport au chiffre global des salariés agricoles en France (Savourat, 2015). Une très forte variation saisonnière existe, puisque de janvier à mai environ 40 000 contrats saisonniers sont signés, ils sont plus de 280 000 au mois de septembre (Villaume, 2011).

Les productions végétales spécialisées (viticulture, horticulture, arboriculture et maraîchage) constituent les domaines qui recrutent le plus de saisonniers, en particulier l'arboriculture (pêches, abricots, cerises, pommes, poires et prunes) avec plus de 60 % de contrats saisonniers (ANEFA, 2005, p. 4). La viticulture propose de nombreux emplois mais sur une courte durée (un à deux mois, la plupart du temps en septembre-octobre). Il s'agit souvent des « contrats vendanges » que nous avons évoqués précédemment.

On peut distinguer trois secteurs qui recrutent 90% de la main-d'œuvre saisonnière :

- Les cultures et l'élevage non spécialisé (alimentation, soins, suivi de la reproduction). Ces métiers sont demandeurs de main-d'œuvre, mais ils sont souvent permanents (ANEFA, 2005), et ne représentent que 17% du recrutement saisonnier (FORS Recherche Sociale, 2005) ;
- Les cultures spécialisées (maraîchage, l'arboriculture, l'horticulture, et les pépinières) avec les métiers de préparation des sols, plantation, entretien et la protection des cultures, la récolte et conditionnement (ANEFA, 2013). Celle-ci contribue à 25% de la création d'emplois saisonniers en agriculture (FORS Recherche Sociale, 2005) ;
- Avec près de 760 000 hectares de vigne, la France est le premier producteur de vin au monde, ainsi la viticulture concerne de nombreux métiers liés à la taille, le relevage, le palissage, l'ébourgeonnage, l'épamprage, l'effeuillage, les vendanges, etc. (ANEFA, 2013) et embauche la majorité des travailleurs saisonniers, soit 48 % du secteur agricole (FORS Recherche Sociale, 2005).

Ainsi, l'enquête Besoin de Main d'œuvre en 2017 confirme ces données : « *Les métiers agricoles affichent des volumes prévisionnels d'embauche toujours élevés (viticulteurs-arboriculteurs-cueilleurs, agriculteurs-ouvriers agricoles) avec pour chacun une très forte saisonnalité (respectivement 97% et 86%)* » (Pôle emploi, 2017, p. 25). Le recrutement s'opère la plupart du temps par l'employeur directement (connaissances voisinage, anciens salariés, « bouche à oreille », etc.), les structures officielles (organisations professionnelles, Pôle emploi, ...) ne diffusant que 20 % des offres (ANEFA, 2005). Les difficultés de recrutement sont considérées comme faibles par les recruteurs (Pôle emploi, 2017).

### Le tourisme

En France, on considère que 1,3 millions de postes sont proposés grâce au tourisme (4% de l'emploi total) dont 25% sont saisonniers (Office national d'information sur les enseignements et les professions, 2015). La plupart des emplois touristiques sont situés en milieu urbain (49,3% de l'emploi touristique national total), grâce notamment au tourisme d'affaires. Puis vient le littoral (22,5%), l'espace rural (19,2%) et la montagne (9%) (Baccaïni, Thomas, & Khiati, 2006).

Plus précisément, selon l'organisation mondiale du tourisme, le tourisme comprend « *les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés hors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui comprend au moins une nuit et ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autre motif non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité* » (INSEE, 2016). Le panel des emplois liés au tourisme est donc très large. Selon l'ONISEP, les métiers se regroupent selon leur activité (Office national d'information sur les enseignements et les professions, 2017) :

- La conception du produit touristique : tour opérateur, chef de produit, responsable d'office du tourisme, structures d'animation du territoire, élus du territoire, etc. Ces métiers sont rarement saisonniers et pas nécessairement situés sur les lieux d'accueil. Certaines activités traditionnelles telles que chef de produit (élaboration et organisation des voyages) ont fortement évolué avec le développement du numérique. Aussi, des nouveaux métiers émergent. Par exemple, le yield manager, qui modifie les tarifs régulièrement afin de proposer de maximiser les gains tout en restant compétitif ;
- La mise en place logistique (construction, installation, manutention, etc.) propose des emplois dans le domaine du bâtiment et les travaux publics (BTP). Bien que ces postes ne soient pas en lien avec la population touristique, ils ont un rôle important de développement économique du territoire, en particulier en intersaison. Des cabinets d'études spécialisés sont sollicités régulièrement afin de calibrer au mieux les besoins logistiques, humains, administratifs, etc. ;
- La promotion : il s'agit d'appliquer les stratégies de marketing afin de vendre le produit touristique. La plupart du temps, des commerciaux exécutent ces tâches lors d'évènements, de déplacements ou encore de création de partenariats. Ces agents sont souvent recrutés par les plus grandes structures du territoire : offices du tourisme, agences de voyages, tour operator, etc. Depuis la généralisation d'Internet, les community manager (gestionnaires des réseaux sociaux) passent au premier plan dans cette étape puisque plus de 66% des réservations sont opérées en ligne ;
- La réservation : les agences ou centrales de réservation, agences de voyage et immobilières recrutent également du personnel. Les langues étrangères sont souvent nécessaires (anglais, espagnol, russe, etc.). Ces métiers ont beaucoup évolué ces

dernières décennies avec l'avènement de l'informatique (sites de réservations, applications, etc.) ;

- L'accueil et l'animation: Ces activités constituent le pôle majeur de recrutement des métiers touristiques : transport, hébergement, restauration, vente, surveillance, sécurité, conseils, animation sportive et/ou culturelle, mais aussi les métiers en backoffice tels que le nettoyage, le déneigement, la mise en rayon, la plonge, la maintenance et les postes à responsabilités afin de gérer le personnel (ressources humaines et management), les stocks (économat), la comptabilité, etc.

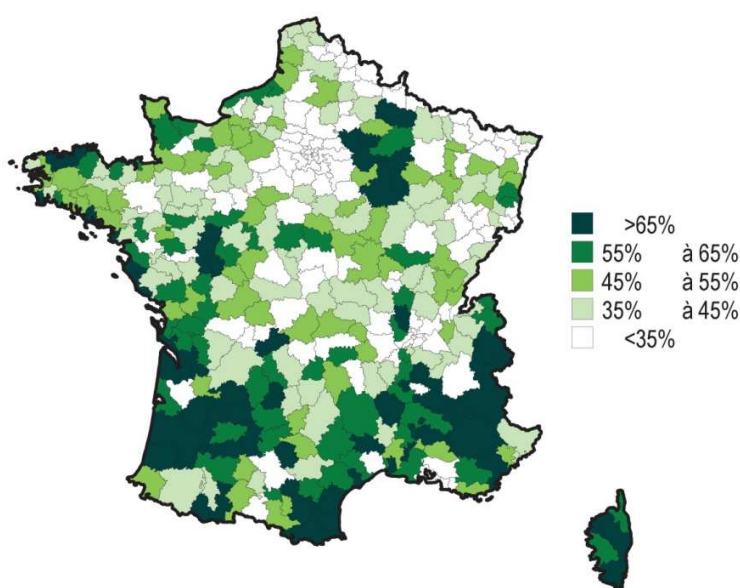
Environ 300 000 postes sont liés à la préparation de la saison (conception, promotion et réservation) (INSEE, 2015; Office national d'information sur les enseignements et les professions, 2015). Ainsi, la majorité des emplois est liée à la présence de touristes sur le territoire, directement ou non. L'hôtellerie et la restauration constituent les activités les plus importantes, avec environ 800 000 postes (Office national d'information sur les enseignements et les professions, 2015). En effet, dans toutes les zones de tourisme, ces deux activités dominent : entre 20 et 40% des emplois leur sont dédiés (Baccaïni et al., 2006). Par ailleurs, les autres activités sont conséquentes : 33 000 pour les agences de voyage et tour-opérateur, 53 000 dans les parcs de loisirs et 12 000 en offices du tourisme (Office national d'information sur les enseignements et les professions, 2015). Les emplois indirects, non spécifiquement touristiques, prennent une part importante. Par exemple, les supermarchés représentent 5% de l'emploi touristiques total (Baccaïni et al., 2006).

## Territoires à forte saisonnalité

L'enquête BMO de pôle emploi 2017 concernant les recrutements liés aux activités saisonnières permet de cibler les principaux territoires vecteurs d'emplois saisonniers.

Figure 5

Proportion de projets de recrutement liés à une activité saisonnière par bassin d'emploi  
(Pôle emploi, 2017)



Les régions<sup>5</sup> telles que la Corse, Aquitaine, Provence Alpes Côte d'azur, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Champagne-Ardenne, Rhône-Alpes et dans une moindre mesure la Bretagne, la Normandie et l'Alsace proposent de nombreux contrats saisonniers. Nous pouvons affiner cette analyse en croisant d'autres données mettant en relief les domaines d'activité qui génèrent les créations d'emploi. Ainsi, les deux cartes qui suivent représentent les proportions des emplois liées au tourisme et à l'agriculture.

---

<sup>5</sup> Nous avons conservé les anciennes nominations des régions car la plupart des données disponibles à ce jour se réfèrent à cette terminologie

Figure 6

Nombre d'emplois touristiques et part dans l'emploi total par région

(Hervé & Viscart, 2015)

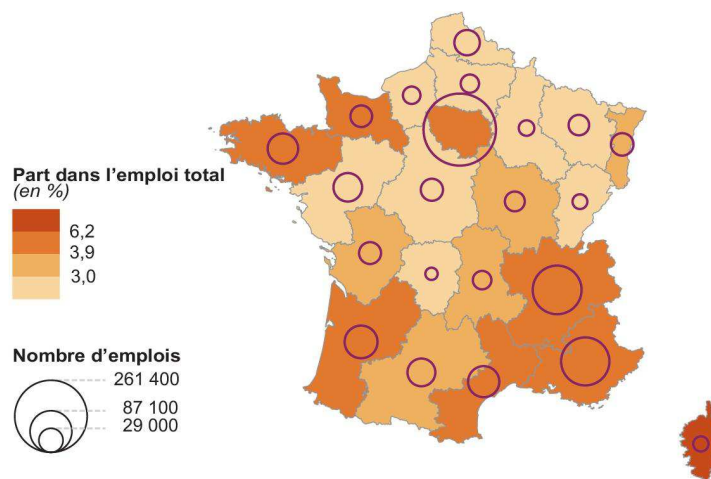
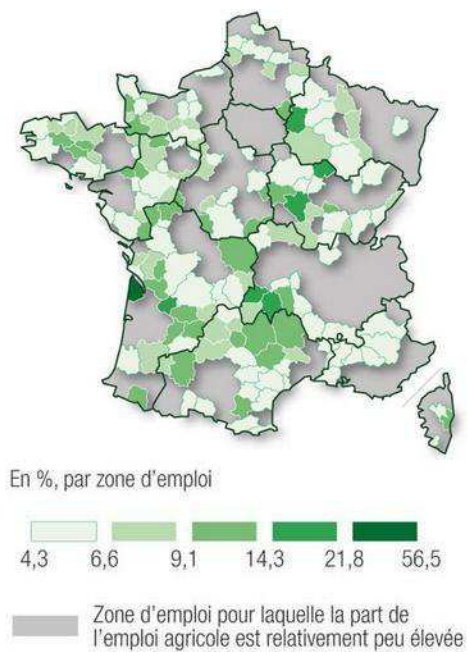


Figure 7 :

Part de l'emploi agricole dans l'emploi total

(Hecquet, 2013)





Les régions Rhône-Alpes, Corse et Alsace possèdent une activité saisonnière basée principalement sur le tourisme tandis que celle de la région Champagne-Ardenne s'oriente davantage vers l'agriculture. L'emploi saisonnier des autres territoires (Aquitaine, Provence Alpes Côte d'azur, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Bretagne et Normandie) est dépendant tant des activités touristiques qu'agricoles. Cependant, le littoral atlantique marque l'amplitude saisonnière liée au tourisme la plus forte (Baccaïni et al., 2006).

Nous avons analysé la population des travailleurs saisonniers, les métiers exercés ainsi que les lieux de travail. Nous allons maintenant évoquer les aspects sociologiques et risques liés à la saisonnalité.

*c) Aspects sociologiques et risques liés*

**Saisonnalité et différentes formes de précarité**

Bien que le contrat saisonnier soit le seul CDD qui n'ouvre pas à la prime précarité, différentes recherches ont montré que le travail saisonnier peut induire plusieurs formes de précarité (Baghioni, 2015; Dethyre, 2007). En 2008, l'Observatoire régional de la santé Rhône-Alpes a mené une étude qualitative en interrogeant de nombreux acteurs : saisonniers, employeurs, médecins, pharmaciens, élus, professionnels de l'emploi, chambre d'agriculture, association, maison des saisonniers, inspection du travail, syndicats, centre de formation, etc. Puis il a croisé ces données avec plusieurs études plus localisées. Le constat est unanime, le contrat saisonnier y est présenté comme un « *cumul d'incertitudes* ». En effet, le lieu, la durée de la saison, la rémunération, les conditions d'hébergement, les jours de repos, le transport, le stationnement et les relations entre collègues et l'employeur sont des données inconnues à chaque nouveau poste. Il est impossible de prévoir une organisation stable de la vie professionnelle et *a priori* personnelle. La précarité constatée est donc économique, administrative (changement d'adresse récurrents) organisationnelle, et relationnelle. L'accès aux droits (civiques, santé, travail, etc.) est également limité du fait de ce nomadisme. Des impacts sur la santé ont été relevés : fatigue, troubles du sommeil, alimentaires et de l'humeur. Les conduites addictives (tabac, drogue,

alcool) sont souvent citées également. Les visites médicales et le remboursement des soins sont des problématiques récurrentes (Observatoire Régional de Santé, 2008).

Si les emplois temporaires peuvent permettre d'avoir un effet « tremplin » grâce, entre autres, à la capitalisation de connaissances spécifiques, il n'est pas significatif sur le long terme (Zijl, Berg, J, & Heyma, 2004). En effet, le parcours passé a un rôle prépondérant dans la trajectoire professionnelle future (Bellit, 2015), rendant ainsi une potentielle réorientation plus difficile.

Selon Castel (1994), la précarité peut s'élargir à la vie sociale dans sa globalité. Les processus de marginalisation sociale ne se limitent pas à la précarisation du travail. En effet, cette précarité a aussi pour conséquence de fragiliser les supports relationnels et prendre la forme d'une «*désaffiliation sociale* ». Ce phénomène est amplifié chez des personnes qui changent régulièrement d'habitat. En lien avec cette précarité, la discrimination et la stigmatisation de cette catégorie de travailleurs peuvent émerger, y compris chez les recruteurs ou les employeurs. Cette discrimination peut prendre plusieurs formes. Une étude de Gannouni, Frimousse, & Peretti (2010) menée auprès d'une entreprise de 180 salariés ayant recours aux emplois atypiques (dont les contrats saisonniers font partie) apporte un éclairage intéressant. Lorsque la politique des ressources humaines est basée sur l'opportunisme économique et l'improvisation, les employés subissent de la discrimination et le ressentent plus fortement (rémunération, considération, etc.). A contrario, une gestion stratégique des ressources humaines permet d'obtenir un sentiment d'équité plus élevé et de diminuer la discrimination. Il s'agit d'un enjeu important, car les salariés qui subissent cette discrimination seraient plus stressés et plus exposés aux accidents du travail.

Malgré ces possibilités de changement, les emplois atypiques cachent généralement une disparité de cas, de postes stables, bien rémunérés et sécurisés à des emplois mal payés, précaires et «*ouverts à l'exploitation* » (Gannouni et al., 2010, p. 258).

### **Le cas particulier des travailleurs saisonniers étrangers**

Les saisonniers étrangers sont souvent les plus exposés. En ce qui concerne les contrats OFII, pour Alain Morice, anthropologue au CNRS, le constat est sans appel : « [il faut] *considérer comme stratégiques les étrangers contractés à la saison : en effet, le différentiel de salaire avec*

leur pays d'origine est tel que, pour eux, l'emploi comme saisonnier en France est si attractif qu'il garantit aux patrons leur soumission sans limites à de telles conditions. Les saisonniers « OFII » sont, pour la plupart, sur motivés par l'espoir de voir leur contrat renouvelé l'année suivante, ce qui les amène à accepter bien des entorses au droit du travail et à la protection sociale, ainsi que des logements non conformes » (Morice, 2008, p. 65). De surcroît, ce système s'autoalimente car il permet à chacun de trouver ce dont il a besoin : les entreprises ont une main d'œuvre moins onéreuse et plus servile et les travailleurs saisonniers étrangers une « vie meilleure » en comparaison avec celle de leur pays d'origine

De plus, les saisonniers étrangers hors union européenne, sont d'autant plus dépendants de leur contrat (leur permis de séjour est lié à celui-ci) et de leur employeur car leur migration est considérée *de facto* par les autorités comme temporaire et dépend totalement de leur contrat (Imbert, 2013). Malgré quelques avancées législatives (loi du 18 janvier 2005 et du 24 juillet 2006) et quelques « victoires » (mouvement de juillet 2005<sup>6</sup>, affaire « Baloua »<sup>7</sup>), les travailleurs saisonniers étrangers en agriculture en France restent pour beaucoup en situation précaire (Morice, 2006). Pour certains d'entre eux, il s'agit de conditions déplorables : conditions de logement (surpeuplement, insalubrité, isolement), de salaire, d'accès au soin, de dépendance (législative, économique, etc.), et de vie en générale (exclusion, violences, vie privée) (Lanier, 2015). C'est pourquoi, le travail saisonnier en agriculture a été un secteur particulièrement ciblé par l'inspection du travail pour contrôler et éviter les fraudes (Direction générale du travail, 2014).

---

<sup>6</sup> En été 2005, après un nombre d'heures travaillées très élevé, des arriérés de salaire non versés et à une situation d'hébergement inacceptable des saisonniers de St Martin de Crau (13) ont fait « grève ». Après négociation, les 240 salariés ont obtenu gain de cause aux différentes requêtes et la garantie qu'ils seraient réembauchés pour la saison suivante. Malheureusement, après « mise en liquidation » de l'entreprise et d'une liste « noire » diffusée aux employeurs des environs, seuls 4 furent réembauchés... (Lanier, 2015, p. 63; Marseille, 2010; Morice, 2008, p. 61).

<sup>7</sup> Ait Baloua, contrat OMI, a effectué 23 saisons chez le même employeur de 1982 à 2005. Pendant ces années, il rentre 4 mois au pays et travaille 8 mois dans l'exploitation à Charleval (13). Par ce statut dérogatoire répété chaque année, le salarié se voyait privé des garanties sociales qu'il aurait eues en CDD « classique » ou CDI. En mars 2005, il se voit « remercier » et de facto refusé en France car son employeur a vendu l'exploitation. Il aura gain de cause au conseil des prud'hommes et au tribunal administratif qui exigera au Préfet des Bouches du Rhône de lui délivrer un titre de séjour de 10 ans (Dethyre, 2007, p. 69-71)..

Concernant les travailleurs détachés, les prestataires de services ont la capacité de répondre promptement à la demande en permettant d'embaucher une main-d'œuvre efficace et peu susceptible de lui poser des difficultés sociales ou juridiques car ces salariés sont gérés par la société mère, qui, de surcroît, se trouve à l'étranger. Les problématiques sociales liées aux migrations sont ainsi balayées : en effet, conditions de logement, risques professionnels, chômage, retraite, santé, vie de famille, etc. relèvent du pays d'origine, souvent moins contraignantes que le pays d'accueil (Potot, 2013). En outre, les retours de terrains indiquent que « *les contrôles internationaux étant exceptionnels, les salaires sont souvent plus faibles que les minima des pays d'exercice* » (Potot, 2013, p. 25-26). Enfin, les travailleurs détachés échappent souvent aux statistiques [...] et « *ils sont d'autant plus "inexistants" que la qualité de migrant et celle de résident leur sont déniées. Ce déni va jusqu'au déni de leurs droits sociaux, le travailleur détaché étant de ce fait l'archétype du migrant assujéti à l'employeur* » (Math, 2006, p. 65).

### **Une précarité qui touche aussi les employeurs**

Les aléas de la saisonnalité et la précarité qui en découle impactent également les entreprises, et ce, dans plusieurs domaines (Barbottin, 2017) :

- L'impossibilité de proposer des contrats de longue durée (plus de six mois) donne lieu à un turnover chronique ;
- De nombreuses embauches qui s'effectuent en peu de temps (avec de nombreux désistements) et parfois à distance (lorsque la main d'œuvre n'est pas locale) donnent lieu à des difficultés de recrutement augmentées. Celui-ci se fait dans l'urgence ce qui en limite fortement la qualité. Les outils traditionnels de recrutement (entretiens, questionnaires de personnalité ou d'intérêts professionnels, mises en situation) ne sont pas mobilisés ;
- Bien que les employeurs valorisent davantage l'expérience que les diplômes, les recruteurs soulignent régulièrement leur difficulté à trouver du personnel qualifié, en particulier pour certains métiers (cuisine, agriculture, etc.). Il existe donc un problème réel d'identification des compétences ;

- Le « savoir-être » et les problématiques d'absentéisme, d'abandon de poste et de fêtes (pour les lieux à forte concentration touristiques) voire d'addiction sont également très présentes et posent le problème de la prédiction des comportements professionnels ;
- Le logement (et son coût), qui, selon les territoires et les domaines d'activité, peut être un véritable frein à l'embauche.

Bien entendu, tous ces aspects peuvent être atténués/accentués par la politique des ressources humaines de l'entreprise et les avantages qu'elle peut/veut proposer à ses salariés.

Une étude en région Rhône-Alpes montre que pour fidéliser leurs saisonniers, les employeurs axent principalement leurs efforts sur les avantages financiers (47%), les repas (16%), le logement (14%) et la formation (10%). Seulement 4% proposent des CDI. Ainsi, malgré les efforts de certaines entreprises, la précarité est omniprésente pour les saisonniers et l'incertitude est leur difficulté principale (Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation, 2012).

Toutefois, et sans remettre en cause ces éléments, Khalil & Zouhairi (2016), indiquent que si la précarité a souvent une connotation négative dans la sociologie française, certains auteurs y voient aussi une situation qui permet à des individus d'en tirer profit. Ainsi, le travail précaire peut être perçu comme une possibilité d'enrichissement (des travailleurs). Dans ses études menées en Tunisie, Khalil montre que le travail saisonnier ou occasionnel exclusif, tel que dans les secteurs de l'agriculture ou du tourisme, sont des emplois qui souvent ne permettent pas d'assurer des revenus stables et deviennent eux-mêmes des générateurs de précarité. Cependant, à partir d'une enquête menée dans la ville de Casablanca, il indique que ce caractère informel du travail est mobilisé par des acteurs comme un outil stratégique afin d'être « *insaisissables* ». C'est pourquoi, certains jeunes marocains préfèrent avoir de petits métiers informels plutôt qu'un emploi salarié (Khalil, 2008). Il faut donc rappeler à juste titre que certains saisonniers en France choisissent ce mode de vie et semblent s'y épanouir. Ils profitent des intersaisons pour voyager, construire, profiter de leur famille sciemment et tirent bénéfice de leur situation de saisonniers. Ceci a d'ailleurs longtemps provoqué des réticences de certains acteurs de l'UNEDIC pour accorder des droits aux allocations d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE) via Pôle emploi (Le Pors, 1999).

En station de ski, même en incluant les incertitudes liées au climat et à la fréquentation touristique, certains postes en saison restent des possibilités d'évolution et/ou de possibilités de

gains importants. En effet, d'après notre connaissance de terrain, les évolutions sont possibles (avec ou sans diplôme) et les métiers de la neige (moniteurs de ski, remontées mécaniques, pisteurs-secouristes, dameurs, etc.) sont relativement bien rémunérés<sup>8</sup>. Bien entendu, pour ces métiers, des contraintes existent : travail au froid, en altitude, condition physique optimale indispensable, travail de nuit (dameurs), bruits, etc.

Par ailleurs, de nombreux employeurs de structures non saisonnières apprécient les personnes ayant effectué des saisons. Leurs potentielles capacités à supporter les fortes amplitudes horaires et leur mobilité étant le plus souvent citées. Une étude menée par le Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation (FONGECIF) (2012) auprès de 1444 salariés saisonniers indique que 30% d'entre eux considèrent avoir choisi leur statut, que seuls 24% d'entre eux souhaitent arrêter les saisons et uniquement 37 % souhaitent un emploi plus stable. La moitié d'entre eux sont fidélisés et ont effectué en moyenne quatre saisons dans la même entreprise. Bien qu'un sur deux souhaiterait un emploi à l'année, il faut donc bien considérer que ce mode de vie peut constituer un choix et que certains parviennent à se satisfaire de cette situation<sup>9</sup>. Aussi, les emplois temporaires, réduisent significativement la durée de chômage pour les personnes en recherche d'emploi (Zijl et al., 2004).

### **Invisibilité sociale**

Les saisonniers sont aussi concernés par le phénomène d'invisibilité sociale. L'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale (ONPES) a rédigé un rapport en 2016 concernant cette problématique. Ce phénomène, difficile à définir précisément, a été analysé par différentes disciplines : la psychologie, la sociologie, la phénoménologie, etc. S'inspirant de tous

---

<sup>8</sup> Par exemple, un primo saisonniers, dans les plus grandes structures de remontées mécaniques (plus de 100 salariés) peut escompter sur un salaire mensuel minimum d'environ 1800 € net, avec des horaires raisonnables (8 heures/jour). Le salaire de base est proche du SMIC, mais les primes (altitude, froid, neige, langues, etc.), obtenues le plus souvent grâce aux syndicats, ont une part importante. Bien entendu, le turnover dans ce domaine d'activité est faible.

<sup>9</sup> Cette étude avait été plus ou moins décriée (surtout par certains syndicats), car elle présenterait une vision édulcorée de la saisonnalité et qu'elle s'est basée principalement sur une population de saisonniers locaux, qui seraient les « mieux lotis » en saison.

ces travaux, l'ONPES définit l'invisibilité sociale comme « *un ensemble de processus, où interviennent des acteurs multiples, par lesquels un déni de reconnaissance des personnes aux divers niveaux de leur existence sociale peut affecter la profondeur, la durée et l'évolution de situations de pauvreté et d'exclusion* » (ONPES, 2016, p. 39). Bien que certains auteurs soulignent que le concept a parfois été « récupéré » (Cervera & Hourcade, 2015, p. 15), son aspect subjectif et surtout le fait que certaines situations répertoriées dans le champs de l'invisibilité sociale ont des caractéristiques souvent peu homogènes (Baronnet, Fauchoux-Leroy, & Kertudo, 2014), il a un impact fort et potentiellement des conséquences néfastes. Pour l'ONPES, différents facteurs sont à l'origine de ce processus (ONPES, 2016, p. 78) :

- Médiatiques : stigmatisation, instrumentalisation, généralisation, inaccessibilité et désintérêt selon les situations et/ou les publics invisibles ;
- Organisationnels de l'action publique et du travail social : institutionnalisation des aides (organisation et complexité des aspects administratifs et des conditions d'obtention), normes inadaptées au public, stratégies de contournement par les intervenants de terrain des voies officielles pour davantage d'efficacité, protection de la vie privée, etc. ;
- Politiques : instrumentalisation (stigmatisation ou ignorance volontaire) des publics invisibles (surtout pendant les élections), interprétation individualiste de l'invisibilité ;
- Statistiques : orientation « politiques » des études, limites techniques, difficulté d'accès au public concerné.

Ainsi, suite à une étude menée auprès de travailleurs sociaux, neuf catégories d' « invisibles » ont été élaborées : les femmes prostituées, les étrangers en situation irrégulière, les jeunes de 16 à 20 ans en milieu rural, les hébergés chez un tiers (et les non-domiciliés), les jeunes « travailleurs », les auto-entrepreneurs et les travailleurs pauvres, puis enfin les travailleurs saisonniers et néo-ruraux (Baronnet, Lyet, Poujol, & Valle, 2015). Selon les personnes interrogées, les membres de ce dernier groupe sont perçus comme débrouillards et relativement autonomes. Cependant, ils anticiperaient peu leurs démarches et méconnaissent souvent leurs droits et, en outre, les services d'action publiques (Pôle emploi, sécurité sociale, etc.) sont mal adaptés pour leur situation. Ils exercent dans les domaines spécifiques tels que la restauration et le travail agricole mais leur situation est souvent précaire et non-déclarée. Enfin, les conditions d'hébergement, souvent

sommaires et précaires, apparaissent comme souvent problématiques. De surcroît, lorsqu'ils se déplacent en famille, ces écueils alliés à la désillusion, peuvent déstabiliser l'équilibre familial.

En 2015, Baghioni a mené un travail de thèse en ethnologie concernant les saisonniers du tourisme<sup>10</sup>. Elle a récolté de nombreux témoignages de travailleurs saisonniers durant cinq années. Selon elle, l'invisibilisation des saisonniers est prégnante, et ce dans de nombreux aspects de leur existence quotidienne.

Tout d'abord, elle montre comment les enquêtes et les procédures mises en place pour décrire ce groupe professionnel sont malheureusement peu adaptées au monde saisonnier et pluriactif (Anstett & Torrocilla, 1991; Baghioni, 2015), ceci à plusieurs niveaux :

- La législation, en premier lieu, dont nous avons déjà évoqué les difficultés à identifier précisément dans quelle nomenclature les travailleurs saisonniers se situent;
- Les disciplines de recherche (sociologie, ethnologie, anthropologie) qui, la plupart du temps, considèrent cette population comme « hors de ses frontières » ou uniquement en terme d'étude de relation de pouvoir, de mécanismes identitaires, ou bien d'acculturation sur un territoire (agricole, littoral, montagne, rural). Très peu d'auteurs s'intéressent à cette population comme objet d'étude ;
- Les statistiques, très rarement spécifiques aux saisonniers souvent noyées dans une masse d'informations, sont souvent peu pertinentes pour fournir un tableau exhaustif des situations. Différents facteurs expliquent cela : La mobilité (qui a tendance à marginaliser les populations concernées et à complexifier leur statut administratif) ainsi que les problématiques de comptage (il est parfois difficile de faire la distinction entre les différents types de CDD, les pluriactifs déclarent plusieurs activités mais la plupart des institutions n'en retiennent qu'une seule, etc.).

Or, ces éléments d'identification sont nécessaires pour une reconnaissance sociale optimale. Les statistiques en particulier, guident souvent les politiques d'action sociale. Il est regrettable que les chiffres liés au tourisme aient bénéficié d'un engagement plus poussé sans considérer les emplois

---

<sup>10</sup> *Le titre exact est « Faire les saisons, se faire aux saisons. Une ethnologie du travail dans des stations de tourisme »*



qui s'y rattachent. Car, à l'instar des infrastructures touristiques, les institutions auraient pu s'adapter beaucoup plus rapidement pour les travailleurs saisonniers. Le rapport parlementaire d'Anicet Le Pors l'explique clairement : « *Alors que, de manière générale, l'offre et la demande touristique font aujourd'hui l'objet d'un suivi cohérent et régulier, même s'il reste incomplet, l'emploi ne connaît pas la même attention. L'Office Statistique des Communautés Européennes, (OSCE) chargé en 1986 d'évaluer la fiabilité d'un système harmonisé d'information, a permis d'aboutir à plusieurs décisions communautaires, relatives à la collecte d'informations en matière de capacité d'hébergement, de fréquentation et de demande touristique. En revanche, rien n'a été fait pour améliorer la connaissance de l'emploi.* » (Le Pors, 1999, p. 12).

On peut aussi remarquer l'absence, pour la plupart des métiers saisonniers, d'un syndicalisme fort et organisé. En effet selon une étude de la CFDT en Rhône-Alpes, près de 95% des saisonniers déclarent ne pas être adhérents et ne l'avoir jamais été (CFDT Rhône Alpes & Université Pierre Mendès France, 2009). On peut aussi noter que le turnover est important dans les entreprises, les nombreuses personnes « de passage » dans la saisonnalité et l'intensité de l'activité durant les contrats de travail accentuent certainement l'absence d'implication syndicale. Il est évident qu'avec ces conditions de représentativité limitée, les possibilités de prise en compte de la saisonnalité dans l'évolution des institutions est très restreinte.

Les règles d'indemnisation du chômage rendent également compte de cette forme d'invisibilisation. Avant 1991, à la troisième période de chômage identique, les chômeurs saisonniers n'étaient plus indemnisés car les périodes récurrentes ne comportaient pas le caractère aléatoire du risque indemnisable et il était considéré qu'il s'agissait d'un choix par le salarié. Puis en 1991, les règles d'indemnisation ont été plus restrictives et dépendaient du rythme (3 années consécutives) et de la nature de l'activité (la liste des activités de nature saisonnière avait été élaborée par l'UNEDIC et les partenaires sociaux). En 1997, les partenaires sociaux font évoluer leur position et désormais, le chômage saisonnier donnera droit à une indemnisation dont le montant est fonction de l'activité exercée au cours des 12 derniers mois (avec l'application d'un coefficient réducteur) (Le Pors, 1999). Enfin en 2011, après quelques aménagements successifs, la notion de chômage saisonnier est supprimée. Au vu du marché du travail, le chômage saisonnier est désormais considéré comme subi et non choisi et les saisonniers sont indemnisés sur la base du droit commun. A ce jour des partenaires sociaux envisagent une indemnisation lissée sur l'année. Il a donc fallu de nombreuses années pour la prise en compte de la réalité des activités liées aux saisons, d'abord par les partenaires sociaux puis par les institutions.

Baghioni a également analysé l'organisation du travail saisonniers. Le recrutement constitue le point d'entrée en saison. Il semble à cet égard représentatif de l'invisibilité des saisonniers (Baghioni, 2015, p. 126).

En effet, le nombre d'offres d'emploi est souvent inférieur à celui des postulants, il y a donc beaucoup de concurrence entre les candidats qui doivent tous allier originalité (pour émerger de la masse) et adaptation au contexte (motivation, compétences, savoir-être, posture, tenue vestimentaire, etc.). Ces métiers sont dans la majorité des cas peu qualifiés, et les critères de recrutement restent extrêmement subjectifs. Les institutions qui les accompagnent (Pôle emploi, Mission Locales jeunes, etc.) ont souvent tendance à créer des « injonctions de standardisation » avec des conseils similaires pour la construction de curriculum vitae ou pour les entretiens d'embauche. Il faut donc savoir séduire, surprendre (un peu), se vendre et surtout paraître adaptable face à l'employeur<sup>11</sup>. Elle prend exemple des forums emploi, où tous ces processus de standardisation sont exacerbés.

L'organisation du travail, elle, semble dépendre de la taille de l'entreprise. Les plus petites (20 salariés au maximum) permettent une marge de manœuvre et une polyvalence plus larges, les possibilités dépendant en grande partie du chef d'entreprise. En revanche, toutes ont en commun depuis les 20 dernières années une tendance à la rationalisation en se centrant sur la satisfaction du client qui devient l'objectif prioritaire. Plus que la compétence, on attend d'un saisonnier qu'il affiche des comportements donnant une image positive et dynamique de la structure dans laquelle il travaille. Ainsi, la formation dispensée par les établissements accueillant les saisonniers permet surtout d'intégrer ces règles d'affichage. Selon les entretiens menés par Baghioni, cette formation initiale n'a pas souvent pour objectif d'intégrer le saisonnier dans un collectif de travail ni de travailler sur les aspects techniques du métier. La période d'essai permet de tester l'adaptabilité et les compétences des salariés et les faux pas sont, la plupart du temps, réhabilités. Le cadre du travail « devant le client » uniformise et normalise les corps (sourire permanent, pas de signe de fatigue, toujours être mobile et/ou occupé, etc.), les relations (l'entreprise est comparée à une « famille », être proche des clients, badge avec le prénom des employés, ne pas discuter avec les autres salariés, etc.), et les esprits (ne pas critiquer la station, avoir l'air détendu mais vigilant, etc.). L'injonction la plus spécifique (et paradoxale) consiste « *a avoir l'air d'être en vacances* »

---

<sup>11</sup> La notion d'allégeance dans les logiques d'insertion professionnelle a été soulignée par Dagot (2007).

(propreté, calme, sourire, écoute, compréhension, patience, etc.) tout en montrant une grande motivation et vigueur au travail (mobilité, rapidité, efficacité, réactivité, etc.). Un exemple de l'invisibilité créée par ces règles de standardisation mérite d'être cité : Une employée du Club Med explique que durant sa période d'essai, elle a eu des badges avec différents prénoms. « *Les managers attendent que la période d'essai soit terminée, et que la décision soit prise de garder le saisonnier toute la saison, pour faire la demande de nouveaux badges* » (Op. Cit., p. 165). Aussi, les tenues de travail peuvent aussi accentuer cette invisibilité. Selon les témoignages, un effet de disparition des individus, qui deviennent uniquement agents d'une entreprise et faire-valoir d'une marque, est souvent ressenti. Plus la saison avance, moins le port de la tenue est apprécié par les saisonniers.

Ensuite, le logement, multilocal pour les travailleurs saisonniers, se révèle être aussi un lieu d'invisibilisation (Baghioni, 2012; Van Hollebeke, 2015). En effet, il a été rarement pris en compte lors de la construction des stations. Aussi, beaucoup de ces lieux de vie se situent à la périphérie des stations : villages en fond de vallée, quartiers éloignés du front de neige, parking camions aménagés, etc. L'objectif est de rendre le plus discret possible ce lieu d'habitation. Ces lieux de vie sont souvent régents par des règles plus ou moins strictes imposées par les propriétaires et/ou l'employeur (invitations d'amis, entrées/sorties, courriers, etc.). Par ailleurs, si des logements sont souvent proposés par les entreprises, ils sont une nécessité et non un véritable souhait de leur part. Baghioni rappelle, que lors de la création de ces logements, « *il ne s'agit ni d'espaces pensés pour permettre aux employés de s'établir de façon pérenne, ni de lieux qui recèlent les possibilités, pour les saisonniers, d'une participation active au devenir de l'entreprise. Il ne s'agit pas non plus de logis conçus pour s'accorder harmonieusement aux autres pendants de la vie sociale des salariés* » (Baghioni, 2015, p. 206).

Dans le même courant de pensées, Lise Piquerey (2014) propose une recherche qui décrit le processus d'« intégration » des lieux de vie saisonniers par la population locale. Elle évoque notamment « *l'espace d'entre-deux* » qui contribue aussi à l'invisibilité sociale des travailleurs saisonniers. Selon elle, la territorialisation des saisonniers en station résulte d'une volonté de mise à l'écart, bien qu'ils soient partie-prenante et indispensables au système touristique. Son travail de recherche, s'inspirant de la sociologie, l'anthropologie et la géographie, analyse les distinctions et la ségrégation spatiale au sein de lieux touristiques, tels que les stations de ski

basées en Suisse, en Autriche ou en France. Sa méthodologie interdisciplinaire permet de proposer une géographie sociale du tourisme (Piquerey, 2016) synthétisée par le modèle présenté dans la figure 8. Il détaille le cheminement de la considération et l'acceptation des lieux de vie dédiés aux saisonniers. Ainsi, à travers une occupation saisonnière et répétitive, des *non-lieux* (c'est à dire « *un espace qui ne peut se définir ni comme identitaire, ni comme relationnel, ni comme historique* » (Augé, 1992)) se transforment en *lieux accaparés* (les aires de camping/camions aménagés par exemple), en *lieux de l'entre-deux* (logements dédiés aux travailleurs saisonniers) puis en *lieux appropriés* lorsque l'occupation devient permanente (installation à l'année) (Piquerey, 2014, p. 9). Cette approche multidisciplinaire met en relief l'importance de l'environnement social comme facteur d'invisibilisation.

Enfin, nous pouvons aborder « *les pratiques hors-travail soumises aux injonctions régulières de discrétion* » (Baghioni, 2015, p. 216-241). Bien que celles liées aux logements en fassent partie, l'auteure en révèle d'autres concernant des pratiques, des comportements sociaux, et des habitudes de consommation en dehors du temps de travail. Pour elle, si les stations sont un lieu de travail, c'est aussi un espace de divertissements, de loisirs et de fêtes, où l'inhibition règne souvent. Cependant la promiscuité des bâtiments en station, le fait que « tout le monde se connaît », les règles implicites de consommations et de vie naturelles (froid, neige, etc.) ou artificielles (pistes, etc.) engendrent un contrôle social quasi-permanent très efficace. Ce contrôle existe particulièrement par la « rumeur », et davantage en cas « d'abus » (alcool, drogue, fêtes, infidélités, etc.). Elle fonctionne entre employeurs et salariés, entre employés mais aussi entre salariés et managers. Le contrôle se trouve parfois inversé. Ainsi, plus les responsabilités sont élevées, plus le contrôle est fort. Aussi, les tenues de travail, en estampillant le personnel d'une structure, accentuent la surveillance. D'autres cercles d'entourage peuvent être concernés : familial, amical, clients et autochtones. Ainsi, la crainte de la rumeur alliée à un contrôle social opérant a tendance à fortement standardiser et normer les comportements hors-travail. Si les saisonniers non-locaux semblent moins réactifs, c'est qu'on ne parle pas d'eux, ils sont inexistants car non soumis au contrôle social. D'une manière ou d'une autre, autochtones ou extérieurs, les travailleurs saisonniers deviennent invisibles socialement même en dehors de leur activité professionnelle.

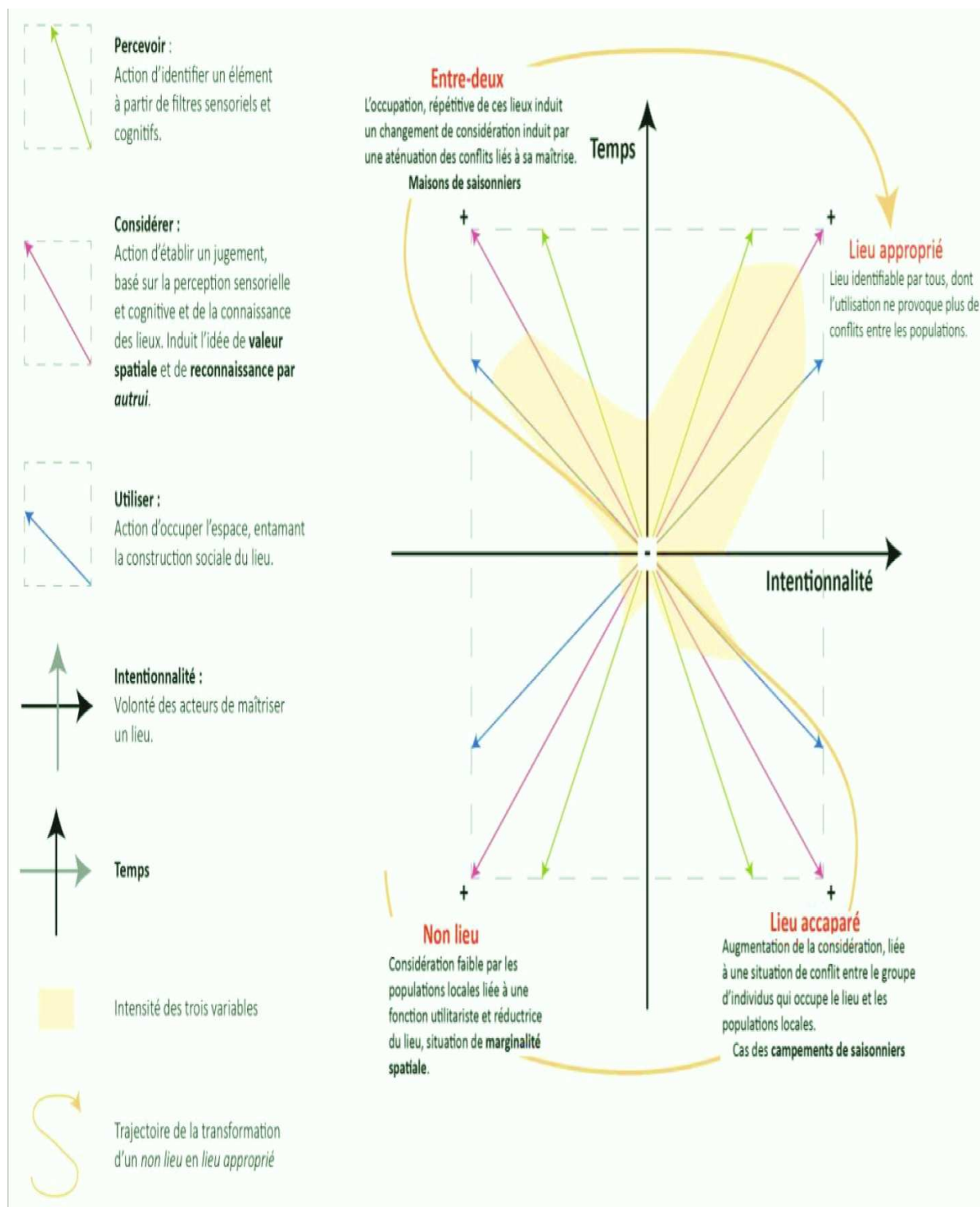
C'est souvent l'état d'esprit des lieux touristiques, « donner une bonne image », qui provoque l'invisibilisation du travail accompli. L'historique du territoire, la population saisonnière et

autochtone, la politique locale, l'environnement naturel sont souvent imperceptibles pour les touristes, qui repartent uniquement avec des souvenirs (bons ou mauvais) et le nom de la station associés. C'est une des limites de la standardisation du tourisme de montagne qui engendre des « *Disneyland des alpages* » (Vlès, 2015).

Figure 8

Du non-lieu au lieu approprié : la place des saisonniers dans les stations de sports d'hiver

(Piquerey, 2014, p. 9)



Pour conclure, nous pouvons citer l'Observatoire Régional de Santé, « *le paradoxe est qu'en assumant leur travail dans l'urgence et la précarité, ils [les saisonniers] sont une des conditions de la pérennité de la vie économique locale et qu'ils permettent à des territoires ruraux de vivre tout au long de l'année. Le lien entre les deux n'est pas facile à faire en raison de leur invisibilité* » (Observatoire Régional de Santé, 2008, p. 113).

La précarité et l'invisibilité des travailleurs saisonniers sont donc des éléments sociologiques nécessaires pour mieux comprendre dans quel climat socio-organisationnel ils évoluent. Ces deux problématiques ont déjà été identifiées et développées dans la littérature. Ils ne sont donc pas directement abordés dans ce travail de thèse. Cependant, ces éléments seront repris de manière indirecte dans notre travail de façon à prendre en compte cet environnement particulier. C'est la raison pour laquelle nous allons inclure dans notre protocole et nos hypothèses, des éléments relatifs aux conditions d'hébergement, aux stratégies utilisées et à l'adéquation entre les compétences des saisonniers et celles requises dans leur emploi.

Nous allons maintenant analyser les spécificités du cadre du travail saisonnier. Nous définirons les stations de ski (historique, chiffres clefs, etc.) ainsi que les contraintes de ces lieux de vie et de travail.

## **2) Les spécificités des emplois saisonniers en montagne**

### *a) Les stations de ski*

#### **Définition**

Plus largement, une station touristique est un « *système territorial de production et de distribution de biens et services de loisirs : une unité spatiale organisée d'hébergements et d'équipements offrant un ensemble de prestations généralement diversifiées, gérée comme une ville, mais aussi comme un pôle de vente de services regroupant des entreprises variées* » (Vlès, 2014, p. 150-151). Ainsi, plus précisément, la station de sport d'hiver est « *une forme territorialisée de développement fondée sur la pratique de sports d'hiver, une sorte de «district» composé d'entreprises accueillant les pratiquants de sports d'hiver* » (Bailly, 2002, p. 118). La

neige est donc primordiale, ainsi toutes ces stations se situent en montagne<sup>12</sup>, à plus ou moins haute altitude. Il en existe environ 350 en France. La plupart se situent dans les Alpes (58%), le Massif Central/Jura (24%), les Pyrénées (12%), les Vosges (5%) et la Corse (1%). Elles sont de tailles différentes : Capacités d'accueil (lits touristiques), équipements (remontées mécaniques, infrastructures, etc.), standing (luxe, familiale, festive, etc.), (France Montagnes, 2017).

## Historique

En France, le développement des sports d'hiver a connu deux grandes phases (Préau, 1968) : avant et après 1945.

Au départ, utilisé par les paysans locaux comme moyens de se déplacer pendant la période hivernale, la pratique du ski a intéressé les militaires qui l'ont expérimentée, entre autres, autour de Briançon et à Montgenèvre, où fut créée une école militaire au début du siècle. Il a été ensuite récupéré par des sportifs « aventuriers », des visiteurs hivernaux, encore peu nombreux à l'époque, pour la plupart des élites, aisées, ou bien des cadres locaux (médecins, fonctionnaires, notaires, ingénieurs, etc.) qui profitaient d'un site facile d'accès et favorable à des descentes sur des planches de bois. Les qualités du site sont prépondérantes, en termes de vie locale (les plus gros bourgs et communautés) et de possibilités topologiques aux alentours des villages. Ainsi, le Haut-Chablais, la vallée du Giffre, le val de Thônes ont bénéficié dans un premier temps de leurs atouts. Dans les Pyrénées, Bagnères-de-Luchon, grâce à un train à crémaillère en 1912 rend accessible Superbagnères, à 1 800 mètres d'altitude (Delorme, 2014). Puis, dans les années 20, la multiplication des skieurs et la progression de la technique incitent à répertorier les sites les plus favorables. Les jeux olympiques de Chamonix en 1924 ne comportent que des disciplines nordiques mais contribuent à faire reconnaître les sports d'hiver. Les établissements et commerces, qui concentrent principalement leur travail durant l'été (la plupart du temps pour le thermalisme), accueillent alors de plus en plus les touristes d'hiver (Knafou, 1978). Certaines stations sont dès lors lancées pour le ski (le Revard, Megève, etc.). Peu à peu, la prospection de nouveaux sites débute et les premières implantations en montagne, au-delà des habitats

---

<sup>12</sup> Il existe aussi des complexes de sports d'hiver indoor (par exemple (Amnéville-les-termes)) mais on ne peut pas considérer ces sites comme station à part entière (bien que de nombreux points communs existent).



montagnards classiques, voient le jour à la fin des années 30 (Méribel, Val d'Isère, etc.) (Préau, 1968).

Puis, après la seconde guerre mondiale, et surtout après 1950, l'augmentation importante des skieurs nécessite des aménagements de plus en plus nombreux, conséquents et rationalisés. Les exigences du site d'implantation deviennent plus précis (possibilité d'implantations de pistes et de remontées mécaniques, enneigement de qualité durant au moins trois ou quatre mois, convergence des pistes vers les zones d'hébergements, etc.). Le débit des remontées mécaniques, le choix de la typologie des pistes est organisé de façon à accueillir de plus en plus de clients. La professionnalisation des métiers en station commence, les guides et moniteurs locaux laissent la place à des personnes de plus en plus formées et diplômées. La France est le premier pays à avoir une organisation unique (l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme<sup>13</sup>) et un brevet d'Etat pour chaque profession (Attali, 2015). Puis en 1964 s'ouvre le plan neige. Le projet est de construire 350 000 lits et de nombreuses stations voient le jour grâce à d'énormes investissements : Avoriaz, Isola 2000, les Arcs, la Plagne, etc. (Snégaroff, 2015). Au niveau institutionnel, c'est la Commission Interministérielle pour l'Aménagement Touristique de la Montagne (le CIATM qui émet un avis permettant, ou non, d'ouvrir les crédits publics) travaillant en étroite collaboration avec le Service d'Etude pour l'Aménagement Touristique de la Montagne (le SEATM, qui réalise les études techniques de faisabilité) qui décident des nouvelles constructions et développement des stations. Après, certains déboires de stations mal conçues, sans tenir compte de la population et de l'environnement, des perméabilités entre intérêts publics/privés, des méventes immobilières et des accidents en hiver 69/70<sup>14</sup>, l'Etat souhaite davantage contrôler le développement des stations de ski. Après le discours présidentiel de Vallouise en 1977, la procédure des Unités Touristiques Nouvelles (UTN) sera mise en place dans le code de l'urbanisme (Chabert, 1988). Il y aura quelques modifications, avec notamment la loi Montagne en 1985, qui permettra davantage aux collectivités locales de faire leurs propres choix. Parfois remis en cause (Shahshahani, 2015), l'objectif était de permettre le développement d'opérations touristiques en zone de montagne de manière cohérente, tout en assurant une protection des espaces naturels, agricoles, aquatiques, etc. La nouvelle loi Montagne de décembre 2016, oblige les UTN à être

---

<sup>13</sup> L'ENSA, grâce à la loi du 18 février 1948 sur l'enseignement du ski et la formation des guides, forme et attribut les diplômes de moniteur de ski et guide de montagne.

<sup>14</sup> Cette année là trois accidents majeurs eurent lieu en France, des avalanches s'abattirent sur des bâtiments : à Val d'Isère (39 morts), à Lans-le-Villard (8 morts) et au plateau d'Assis (72 morts, dont 56 enfants) (Office national de radiodiffusion télévision française, 1980).

prévues dans le Schéma de Cohérence Territorial (SCOT) ainsi que dans le Plan local d'Urbanisme, cadrant davantage le développement des stations (Laperche, 2017). Ainsi les stations, purent construire peu à peu leur propre histoire, selon ses contraintes, sa population, et ses ambitions. Les investissements de plus en plus conséquents pour la neige de culture et les remontées mécaniques entre 1990 et 2000 (favorisés en Savoie par les jeux olympiques de 1992 à Albertville) accentuèrent l'industrialisation du tourisme de sports d'hiver (Bourdeau, 2009). Ces variables ont un impact, certes de moins en moins marqué, mais toujours existant pour sa gestion actuelle et à venir.

Il est parfois difficile de catégoriser les stations. En effet, différentes classifications pourraient être pertinentes : clientèle, équipements, site, relief, etc. Mais ces classifications tiendraient éloignés les facteurs économiques et sociaux. Ainsi, l'état dans lequel étaient le territoire avant la création de la station et le rythme de son développement ont été pris en compte pour le classement qui a été retenu (Préau, 1968). Le classement le plus utilisé comprend 4 types de stations, appelés « *générations* » (Delorme, 2014; Knafou, 1978) :

#### Le village-station

Les stations de première génération ont émergé durant les années 30 et 40. Elles sont généralement implantées en fond de vallée, en basse altitude, sur un domaine souvent morcelé sans souci réel de cohérence. Ces lieux de vie et souvent de tourisme estival n'avaient pas pour finalité un développement massif des sports d'hiver, mais plutôt un appoint du tourisme d'été. La plupart de ces stations ont profité d'une possibilité d'accueil (hôtellerie-restauration) sur place afin d'installer des remontées mécaniques, sans véritable stratégie. Les initiatives sont souvent privées et spontanées, destinées à une clientèle très aisée, non locale, et encore peu nombreuse qui souhaite se dépayser l'hiver en montagne. L'environnement naturel et traditionnel et donc dominant, il n'y a pas d'aménagement lourds, ni de modification du paysage. Seules les infrastructures éparées de remontes pentes et les quelques structures hôtelières attestent de l'existence d'une station. Ainsi, les stations de première génération peuvent être très différentes les unes des autres en termes de relief et de développement. Plusieurs disparaîtront (sans jamais avoir réellement existées en tant que telles), certaines s'agrandiront petit à petit (Chamonix, la

Clusaz, Morzine, Megève, etc.) et d'autres connaîtront de fortes modifications par la suite (Val d'Isère).

### Les stations de 2ème génération

Construites dans des espaces vierges, les stations de deuxième génération sont créées de toutes pièces. Situé entre 1600 et 1800 mètres d'altitude, elles sont organisées pour la pratique du ski et la vie en station. Le ski se démocratise et commence à s'adresser aux classes moyennes. La première née est Sestrières en Italie en 1935, puis dans l'après-guerre, c'est Courchevel qui sera lancée par le département en 1946. Les objectifs consistent à développer les sports d'hiver comme nouvelle économie et d'aménager de manière cohérente (urbanisation, viabilisation et infrastructures regroupées), en ne laissant pas le privé décider seul des investissements. Ainsi, ce sont les collectivités publiques qui organisent les constructions. Un nouveau vocabulaire émerge : grenouillère, front de neige, domaine skiable, etc. Bien que mieux organisé (zoning), ces stations ne se développent pas encore à une échelle industrielle.

### Les stations intégrées

Au début des années soixante, avec le plan neige, le concept de station fonctionnelle, au service exclusif du ski, incluant des commodités (hébergements, commerces, services) accessibles et un urbanisme vertical est créé. Certains aspects des stations de deuxième génération ont été conservés (zonage piéton/automobiles, front de neige, etc.), mais c'est l'industrialisation et l'optimisation systématique qui s'impose au détriment de l'authenticité. La publicité, l'animation, les réservations et l'accueil passent à une échelle de masse (tour opérateur, centrale de réservation, office du tourisme, etc.). La taille des appartements se réduit et la clientèle devient de plus en plus populaire. La performance et la rentabilité de l'espace sont les objectifs principaux. L'ampleur du développement s'effectue selon la taille du domaine skiable avec un maître d'œuvre/promoteur unique mandaté par la collectivité territoriale concernée et contrôlé par l'Etat. Ce sont les prouesses techniques (par exemple, Val Thorens à 2300 mètres d'altitude), l'ampleur du développement des stations (150 000 lits créés en 13 ans), et l'architecture des bâtiments qui marqueront ces stations (« immeuble couché » (les Arcs), les « paquebots » (la Plagne, les Menuires). De nombreuses critiques ont été formulées concernant l'aménagement des stations de

sports d'hiver de 3ème génération : « usines à ski », expropriations au profit de promoteurs privés, pas de concertation avec la population locale, architecture de banlieue, dangerosité de certains sites, station déserte hors-saison, etc. (Knafou, 1979). Ce développement s'inscrivait alors dans une période politico-économique spécifique et un système global de consommation, largement plébiscité par la population à la vue du succès de ces stations. Il semble cependant souhaitable que l'aspect environnemental soit davantage pris en considération (Bonnemains, 2014b).

### La station-village

A partir de 1975, suite aux critiques adressées aux stations intégrées, les stations-villages émergent petit à petit. Leur développement est plus pondéré et s'attache à conserver l'esprit authentique de village de montagne. Les bâtiments sont moins hauts et recherchent davantage l'harmonie avec le cadre naturel (façades, matériaux, etc.). L'Etat va davantage en contrôler le développement. La clientèle cible devient plus aisée et le ski n'est plus la seule activité : shopping, randonnées, centres aquatiques, bowling, vont peu à peu se construire dans chaque station. L'objectif est aussi d'étendre la saison et d'attirer les touristes en été. Ces stations émergent souvent en sites vierges, mais donnent l'illusion d'être un village d'antan. Valmorel, Montchavin-les-Coches ou Valfréjus font partie des stations de quatrième génération.

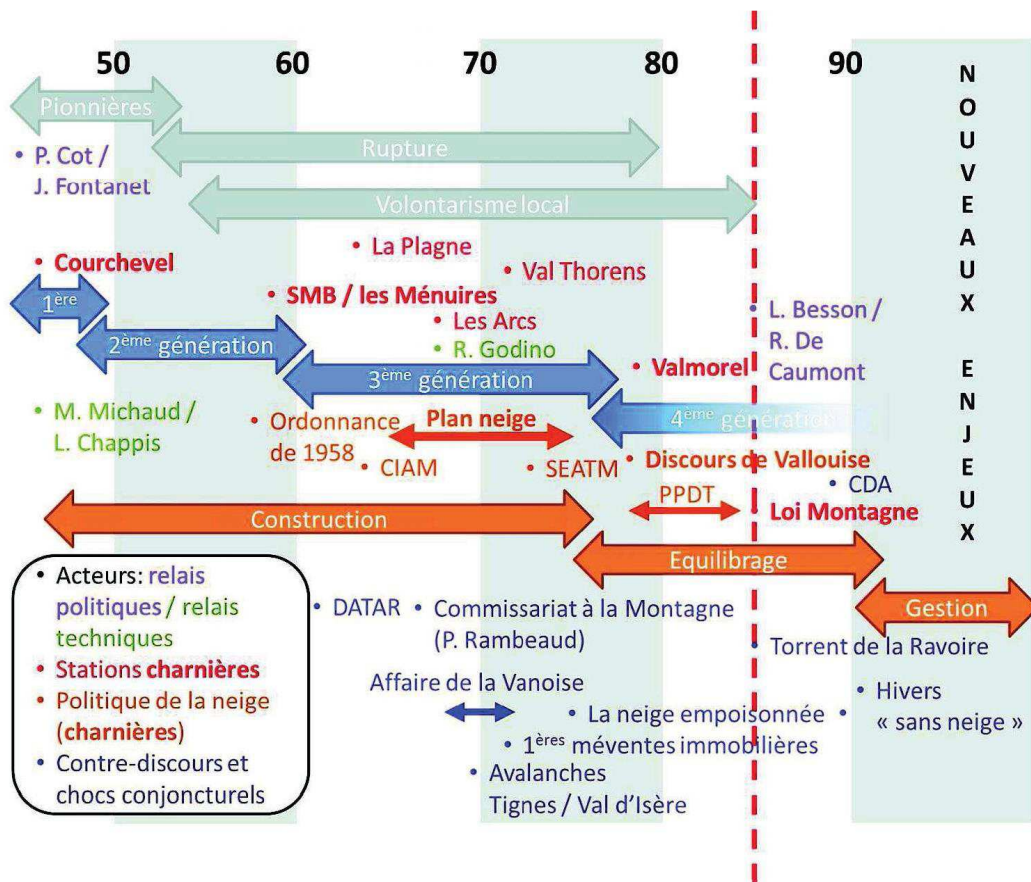
Ce classement peut surtout s'appliquer aux stations des Alpes, car dans les autres massifs, il n'existe quasiment que des stations-villages (1ère et parfois 4ème génération) et le cadre bâti s'articule souvent autour d'autres activités que le ski (Vlès, 2014). Une analyse récente, menée dans le cadre de l'expérimentation d'un outil d'analyse interdisciplinaire (« l'outil frise »), permet de synthétiser le développement des stations de ski en Tarentaise, avec un aspect territorialisé (cf. figure 9). Ce schéma a l'avantage de mettre en avant l'intrication des différents facteurs (locaux, historiques, législatifs, financiers, politiques, etc.), plus ou moins dominants durant chaque stade de développement, qui ont donné naissance à chaque station. Bien que cette modélisation ne soit pas exhaustive et qu'elle ne couvre qu'une certaine partie de l'histoire des stations, elle reste un élément de réflexion très pertinente pour comprendre la multiplicité des typologies des stations de sports d'hiver. Aussi, ce schéma montre les phases de construction, d'équilibrage et de gestion dont de nombreux sites, aujourd'hui à maturité, prennent la mesure en

termes de développement durable, de gestion de l'eau, de l'habitat, etc. plus raisonnée. Les documents d'urbanisme tel que les SCOT élaborés par les communautés de commune et les associations de pays définissent clairement une transition entre le « développement » et la « gestion » (Arcuset, 2009).

Figure 9

Une lecture territoriale des trajectoires d'évolution des stations de Tarentaise

(François & George-Marcelpoil, 2015)



Les nouvelles recherches dépassent aujourd'hui le classement des 4 générations de stations (bien qu'il soit toujours utilisé comme référence) pour traiter de « métastations », c'est-à-dire « une station influencée par l'environnement dans laquelle elle a été inscrite, par son voisinage et l'évolution de la société » (Viès, 2014, p. 17). Ainsi, les dynamiques fonctionnelles sont mieux prises en compte. Les problématiques de gouvernance en particulier. Celle-ci est conférée aux communes par la loi Montagne. Elles sont parfois déléguées à des structures privées ou parapubliques, selon les domaines d'activités. Comme nous l'avons déjà évoqué, ceci dépend de

l'histoire de la station, l'esprit avec lequel elle a été développée et l'implication des populations locales, touristiques et saisonnières. Dès lors, il arrive que des conflits/blocages émergent. Ainsi, l'étude de l'historique des lieux est un des moyens de bien cerner les enjeux et la situation actuelle (Marcelpoil & Boudières, 2006).

### **Chiffres clefs**

La Savoie regroupe les stations de sports d'hiver les plus importantes, les chiffres récents de la Chambre de Commerce et de l'Industrie (2016) sont les suivants :

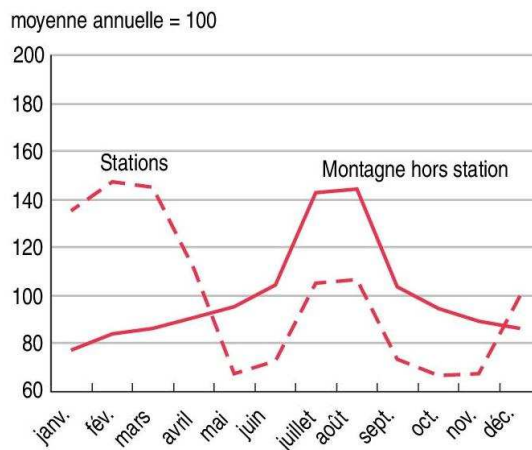
- 589 millions d'euros sont générés par les stations savoyardes ;
- 22,3 millions de nuitées touristiques (hiver 2014/2015) ;
- 45% du chiffre d'affaires des domaines skiables français est engendré en Savoie.

En terme d'emploi, il est important de distinguer les sites de montagne des stations de ski. En effet, les stations ont une saisonnalité particulière puisque deux saisons attirent les touristes, l'été et l'hiver. Le pic d'emploi d'hiver (Février –Mars) est plus marqué que la saison estivale (juillet-Août). La période creuse se situe aux mois de mai et d'octobre. La part de l'emploi touristique constitue 11,9% de la part totale des emplois en station. La saisonnalité dépend quasi totalement de l'activité touristique, les courbes étant d' « *un remarquable parallélisme* » (Baccaïni et al., 2006, p. 4). En Savoie, la Tarentaise constitue la région où se situent les stations les plus importantes en terme de lits touristiques et de saisonniers. 35 000 emplois saisonniers liés au tourisme, dont 24 000 en hiver. La grande majorité étant pourvue par des employés extérieurs au territoire (Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville, 2013).

**Figure 10**

**Emploi salariés mensuel en espace de montagne**

(INSEE, 2003 cité dans (Baccaïni et al., 2006, p. 3)



**Le territoire d'étude : Les Menuires et Val Thorens**

La commune Les Belleville regroupe trois stations de ski sur son territoire : St Martin de Belleville, les Menuires et Val Thorens. Situées en Savoie, ces dernières font partie des stations de troisième génération et Saint Martin de la quatrième (Knafou, 1978).

Avec l'avènement des stations de ski, la municipalité compte aujourd'hui 3047 habitants (INSEE, 2016). Ce chiffre est relativement important car, en France, les municipalités supports de stations dénombrent 724 habitants en moyenne (Direction du Tourisme, 2005). Plusieurs particularités existent. Elles sont historiques, géographiques et fonctionnelles :

**Historiques**

Depuis la fin du XIXème siècle, la commune se dépeuplait sensiblement, passant de 1800 habitants en 1870 à 1155 résidents en 1959. Les emplois proposés se situaient en fond de vallée (Moutiers, Notre Dame de Briançon, Albertville) dans le domaine de l'industrie et le manque de terrains agricoles exploitables nourrissait ce processus d'exode rural. Au début des années 60, la station des Menuires a été créée puis, au début des années 70, Val Thorens. Initialement, la main d'œuvre locale suffisait mais depuis les années 80, il a fallu faire appel à des personnes extérieures pour parvenir à accueillir les touristes correctement. En effet, la collectivité, dans le

cadre de sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)<sup>15</sup>, a réalisé récemment un diagnostic territorial et a déterminé 4 796 saisonniers, dont 30 % de locaux vivant à l'année et étant pluriactifs (Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences, 2012). Aujourd'hui, la commune s'est repeuplé et attire de nouveaux habitants.

Le tourisme est l'activité principale et quasi exclusive, surtout pendant l'hiver. L'agriculture existe encore, mais presque uniquement pour la vente de lait destinée à la fabrication du Beaufort. Ainsi, en soixante ans, le territoire a vu sa population tripler, son paysage remodelé (immeubles, pistes, remontées mécaniques, etc.) et son mode de vie totalement modifié (revenu, rythme de vie, exode, spéculation foncière, ...).

### Géographiques

La taille de la commune est de 17 000 hectares, l'altitude moyenne est de 1380 m. Val Thorens est la plus haute station d'Europe, à 2300 m d'altitude. C'est donc une grande commune de montagne. Une seule route nationale dessert les hameaux, villages et stations. Ce qui peut parfois être problématique car lors d'incident sur la route (chutes de neige importantes, éboulements, glissements de terrain, accidents, etc.) tout le territoire peut se trouver isolé/bloqué.

Situé à proximité de Méribel et Courchevel, les domaines skiables voisins reliés par les pistes, ce territoire, les 3 vallées, est considéré comme le « *plus grand domaine skiable au monde* ». L'enjeu de l'attractivité et de la concurrence s'en trouve accrue.

### Fonctionnels et organisationnels

Comme chaque station, il existe des spécificités fonctionnelles propres au territoire, qui trouvent souvent leur origines dans l'histoire et les décisions politiques locales (Knafou, 1979).

---

<sup>15</sup> *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. Dans notre cas, elle a été mise en place par la commune pour et avec les entreprises du territoire.*



Tout d'abord, il existe deux sociétés de remontées mécaniques dans la commune. En effet, St Martin et Les Menuires sont exploitées par une seule et même société d'exploitation, la Société d'Exploitation de la Vallée des BELleville (SEVABEL, qui fait partie de la Compagnie des Alpes (CDA)), et Val Thorens est exploitée par la Société d'Exploitation des Téléportés de Tarentaise-Maurienne (SETAM). Ces deux stations ne forment qu'un domaine skiable, les Belleville, lui-même relié au domaine des trois vallées.

Aussi, le service des pistes est public. Il s'agit d'une régie qui intervient sur tout le domaine skiable des Belleville, garantit la sécurité et autorise son ouverture. Son directeur opère directement sous la responsabilité du maire. La commune a donc un rôle prépondérant dans le fonctionnement quotidien des deux stations.

Aujourd'hui environ 55 000 lits touristiques sont disponibles dans la vallée des Belleville (23 000 à Val Thorens, 26 000 aux Menuires et 2600 à St Martin de Belleville) (Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences, 2012). Cela en fait une des communes les plus importantes en termes de capacité touristique. Ainsi, les variations démographiques sont majeures. En période hivernale la population peut être multipliée par vingt. Les implications sur la vie locale sont significatives. Les recherches montrent que les flux touristiques de masses créent des déséquilibres dans le fonctionnement d'une communauté : transfert d'activité, migration régulière plus ou moins intense (travailleurs/touristes) (Dehoorne, 2002). C'est pourquoi, les infrastructures, notamment au niveau social et médical, sont parfois dépassées.

#### *b) Vivre en station*

Beaucoup d'images et de représentations sont liées à la montagne et aux stations de ski. La publicité et la communication pour favoriser l'attractivité touristique des sites y contribuent certainement. Malheureusement, l'image diffusée dans le cadre d'invitation à séjourner en tant que touriste et la vie de travailleurs saisonniers est très différente. Hormis, l'objectif (vacances versus travail), la durée du séjour (une semaine où deux en général pour les vacanciers contre quatre à six mois pour les saisonniers), et l'attente des accueillants (professionnels du tourisme versus employeurs), de nombreuses disparités émergent lorsque l'on découvre la vie en station durant une saison entière :

## Le climat

La neige est la ressource centrale autour de laquelle s'organise l'économie des sports d'hiver. Si elle peut être facteur d'isolement physique et de stress lorsqu'elle est présente en masse (coupures de route, temps de trajets accrus, accidents, dysfonctionnement électriques, etc.), son absence est redoutable également. En effet, la spécialisation exclusive des stations dans les sports d'hiver les rend d'autant plus vulnérables et dépendantes de l'enneigement (Deline & Ravel, 2009). Selon la Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique (FAGIHT), les réservations et annulations suivent les fluctuations des chutes de neiges, les petites stations de moyennes altitudes étant les plus concernées par ce phénomène (Tari, 2014). En effet, sans possibilité de fabriquer de la neige artificielle, elles sont totalement soumises aux aléas climatiques. C'est donc un facteur de stress (professionnel ou non) non négligeable et omniprésent pour les travailleurs saisonniers. Le début de la saison ne s'effectue réellement que lorsque la couche de neige est suffisamment conséquente. Certains contrats saisonniers peuvent se voir aménagés (par exemple dans la convention collective des Hôtels, Cafés, Restaurants)<sup>16</sup>, reportés, voir annulés (chômage technique durant toute la saison) et certaines entreprises et collectivités risquent la faillite (Gauchon, 2009).

Le réchauffement climatique prévu par les experts va sans doute aggraver la situation : « *En Savoie, l'OCDE conclut qu'un recul de 300 m de la limite de la fiabilité de l'enneigement naturel (2°C supplémentaires d'ici 2050) ramènerait le nombre de domaines skiables disposant d'un enneigement naturel fiable à 90% environ du total actuel. Les résultats pour le département de la Haute-Savoie, dont les domaines skiables se trouvent à des altitudes moins élevées, c'est-à-dire principalement situés en moyenne montagne, sont plus sévères : 49% seulement des domaines skiables du département seraient considérés comme toujours fiables pour un réchauffement de 2°C* » (Paccard, 2009, p. 185). Bien que, selon certains spécialistes, les stations de hautes altitudes soient relativement préservées (en particulier grâce aux infrastructures dont les canons à neige) (Loubier, 2004), l'enneigement « garanti » largement promu par les services commerciaux des stations, pourrait devenir une faiblesse car trop dépendantes du tourisme lié à l' « *Or blanc* » (Bonnemains, 2014b).

---

<sup>16</sup> L'avenant 19 permet d'aménager le temps de travail sur une période supérieure à la semaine pour moduler la durée du travail et équilibrer les périodes à faible et forte activité (Tari, 2014, p. 3).

En montagne l'hiver, le froid est constamment présent. Malgré des températures en hausse depuis les dernières années (Météo France, 2017), il reste un élément fondamental de la vie en station de ski. Les drames récurrents en station (Bouchet & Marchais, 2016; Lemahieu, 2013; Perrier, 2016) montrent qu'une vigilance particulière doit sans cesse être maintenue. S'il n'est pas nécessairement lié aux conditions de travail de tous les saisonniers, il s'agit d'un élément prépondérant dont l'impact est omniprésent au quotidien : hébergement, santé, transport, etc.

### **Les conditions d'hébergement**

Le climat rigoureux de montagne que nous avons évoqué implique des conditions de logement adaptées. Contrairement à la plupart des professions, les conditions d'hébergement des travailleurs saisonniers font l'objet de critères assez précis et définis par la loi. En effet, la législation impose une température d'au moins 18°C et les installations électriques doivent être conformes aux normes en vigueur (Code du travail - Article R4228-28, 2008). Le travailleur doit pouvoir fermer et accéder librement à son logement. La loi impose également une surface minimale de 6 m<sup>2</sup>, avec un volume habitable de 15 m<sup>3</sup> par personne, les locaux d'une hauteur inférieure à 1,90 mètre n'étant pas comptabilisés. L'hébergement doit, en outre, être aéré de façon permanente et être équipé de fenêtres donnant directement sur l'extérieur avec possibilité d'occultation (Code du travail - Article R4228-27, 2008). Une cabine douche pour 6 personnes maximum et des toilettes doivent être installées « à proximité » (Code du travail - Article R4228-35, 2008).

Bien que certains textes du code du travail aient été modifiés, les règles que nous évoquons n'ont pas été actualisées depuis de nombreuses années. Depuis 1997, le code de construction et de l'habitation indique que pour de nouvelles constructions, 14 m<sup>2</sup> et 33 m<sup>3</sup> soit disponible pour les 4 premiers habitants puis 10 m<sup>2</sup> et 23 m<sup>3</sup> au moins par habitant supplémentaire (Code de la construction et de l'habitation - Article R\*111-2, 1997). En outre, des sanitaires doivent être présents à l'intérieur du logement (Code de la construction et de l'habitation - Article R\*111-1-1, 2009). Ces modifications améliorent sensiblement les conditions d'hébergement des travailleurs saisonniers mais il ne concerne que les nouvelles constructions.

Etant donné que les travailleurs saisonniers travaillent sur des sites particulièrement convoités, les conditions de logement constituent des facteurs induisant des contraintes économiques et logistiques fortes. Les loyers pratiqués en haute saison sont rédhibitoires, compte tenu du salaire

moyen d'un saisonnier. Les collectivités et les employeurs proposent donc des solutions d'hébergement : foyers logements, appartements individuels, maisons, chambres, accession à la propriété, etc. les stations les plus pourvoyeuses de main-d'œuvre sont souvent les mieux dotées. L'équilibre financier est d'autant plus difficile à obtenir du fait du remplissage uniquement saisonnier des locaux. En moyenne, 80% des postes sont logés (voir nourris) en station de montagne contre 20% sur le littoral (ALATRAS, 2011).

Ce statut de « *nourri-logé* » provoque une interférence considérable entre sphère privée et publique, une promiscuité parfois difficile à supporter et potentiellement un contrôle social exacerbé. Une étude auprès de 83 employeurs dans les stations des Menuires et de Val Thorens menée par Bourguignon (1994) montre que les problèmes majeurs de l'époque concernaient le coût, le manque de logement sociaux et la « *promiscuité trop forte pour les saisonniers dans des appartements (trop) petits* ». En 2008, l'Observatoire Régional de Santé (ORS) mettait en avant les mêmes problématiques auprès des employeurs et des saisonniers : Ces « *logements seraient en nombre trop limités et ne tiendraient pas compte des modes de vie spécifiques de certains saisonniers* » De plus, les « *prix extrêmement élevés qui s'y pratiquent* » (Observatoire Régional de Santé, 2008, p. 38), puis « *le trop de promiscuité dans ces logements partagés [...]* » où « *les espaces d'intimité sont très difficiles à créer* » (*Ibid.*, 2008, p. 39) montrent la source de stress potentiel qu'est le logement. On peut remarquer aussi que certains saisonniers ressentent une forte pression lorsque leur employeur les loge car « *ils ont plus de pouvoir* » et en profitent parfois pour les « *surveiller* ». En outre, la proximité du logement avec le travail, les collègues (colocation) crée une ambiguïté du contrôle hiérarchique avec une difficulté de définir le public du privé. Ainsi, le « *chez soi se dérobe* », la sphère privée disparaît (Baghioni, 2015).

Par ailleurs, certaines collectivités proposent des « aires » ou « parking » plus ou moins adaptés afin d'accueillir des véhicules aménagés. Ces véhicules sont souvent des minibus, fourgons, camions, voir des autocars, améliorés par le propriétaire lui-même<sup>17</sup>. En échange d'un loyer plus ou moins conséquent, la collectivité propose parfois des services (déneigement, électricité, sanitaires eau-chaude, etc.). La plupart du temps la taille de cette zone d'accueil est volontairement limitée, par souci de sécurité, de visibilité et de limitation d'une solution relativement précaire. Si des municipalités refusent ce mode d'habitat, d'autres l'acceptent pour les regrouper et les gérer plus facilement. En effet, les populations vivant dans ce type d'habitat

---

<sup>17</sup> Ces véhicules sont parfois surnommés « camtard » dans ce milieu. On peut se poser la question de la sécurité et de l'homologation des aménagements opérés.

dit « *non ordinaire* » constituent « *souvent une main-d'œuvre bon marché et adaptable, notamment dans les contextes de flux tendu de [...] tourisme de masse [...]. Son autonomie et sa frugalité abaissent notablement les frais d'entretien et de reproduction de la force de travail pour ses employeurs éventuels. Il faut ajouter à ces externalités la faiblesse des protections juridiques* » (Bernardot, 2018, p. 13). Certains auteurs, montrent qu'au-delà de la sensibilité des lieux, des publics concernés et la visibilité de ces situations (Aguilera & Vitale, 2015), les habitats non ordinaires questionnent la souveraineté de la puissance publique et le contrôle de son espace (Bernardot, 2018).

En 2003, le rapport du groupe d'appui national concernant les logements saisonniers indique clairement le déséquilibre croissant entre les besoins de l'activité touristique et l'offre d'hébergement proposée. Ce rapport propose différentes solutions (subventions, aménagements fiscaux, transports pour les logements éloignés moins attrayants pour les touristes, etc.) mais la différence de rendement reste la principale difficulté (Halls-French & Simon, 2003). Bien que les problématiques liées au logement soit moins importantes que dans le domaine agricole (FORS Recherche Sociale, 2005), celles-ci sont récurrentes (Aberlen & Moitrier, 1996) et toujours d'actualité (Baghioni, 2015; Syndicat du Pays de Maurienne, 2008; Vannson, 2011).

Enfin, la fin de la saison est un évènement avec de nombreuses conséquences. En effet, en intersaison, le temps du retour au chez soi provoque l'éclatement du groupe de pairs, jusque là continuellement en contact. Le retour à la vie dite « *normale* » (chez soi, ou chez ses parents) peut être douloureux. En outre, le réinvestissement de la vie institutionnelle (adresse à son nom, inscription Pôle emploi, recherche d'emploi, mises à jour administratives, etc.) et l'instabilité financière (pour les moins prévoyants) peut créer un véritable choc, parfois très difficile à supporter (Baghioni, 2015).

### **Eloignement géographique et isolement**

Dans les grandes stations en Savoie, la plupart des saisonniers viennent de toute la France voire de l'étranger, ils sont *de facto* isolés. A cela s'ajoute l'éloignement géographique de grandes agglomérations. Plus précisément, dans les stations concernées par notre étude : 95 km de Chambéry (Préfecture de la Savoie), 200 km de Lyon (Centre régional) ou même de villes plus

réduites (Moutiers, 3863 habitants, ou se situe le supermarché le plus proche).<sup>18</sup> Pour les saisonniers, l'isolement physique a pour conséquences principales la déconnexion aux démarches administratives et du tissu relationnel (amical, familial). Bien qu'Internet puisse en partie pallier à ces problématiques, nous constatons régulièrement sur le terrain que de nombreux saisonniers n'ont pas d'ordinateur et/ou accès au réseau (ou avec un débit très faible).

Par ailleurs, les coupures de route sont fréquentes et peuvent durer plusieurs jours (avalanches/éboulements). En effet, les territoires montagnards appliquent régulièrement et fréquemment des plans d'intervention pour le déclenchement préventif des avalanches (PIDA<sup>19</sup>). Comme le précise l'Association nationale de directeurs de pistes et de la sécurité des stations de sports d'hiver (ADSP) : « *Le risque d'avalanche est l'un des risques majeurs dans la vie économique et sociale de nos massifs montagneux* » (ADSP, 2009). Pour ceux qui utilisent la route (saisonniers vivant en fond de vallée ou taxi/VLC) régulièrement, c'est une source de stress importante.

En outre, hormis les structures d'accueil spécialisées (lorsqu'elles existent), les lieux de fêtes, de travail et d'hébergements (dont nous avons évoqués les problématiques), peu d'espaces sont aménagés à destination des travailleurs saisonniers. Les spécificités du travail en station (pluriactivité, alternance forte/faible activité, invisibilité sociale, etc.), l'historique des territoires (développement rapide et exponentiel d'un territoire pauvre, agricole et isolé en un lieu touristique riche, très fréquenté, cosmopolite et « industrialisé ») et les relations autochtones-saisonniers-touristes qui en découlent créent « *un isolement psychologique intense des travailleurs saisonniers* » (Baghioni, 2015, p. 19-20). Selon les conditions de logement et d'ambiance de travail, l'isolement peut engendrer de la souffrance psychologique et éventuellement la consommation de produits psychoactifs (Observatoire Régional de Santé, 2008). En outre, en station de sports d'hiver, la tentation est plus grande car lieux de fêtes, de travail et d'hébergements sont souvent proches.

---

<sup>18</sup> Les distances sont évaluées du chef-lieu de la commune, St Martin de Belleville. Pour Les Menuires, il faut ajouter 10 km aux distances indiquées et 20 km pour Val Thorens.

<sup>19</sup> Ces plans sont élaborés sous l'autorité des maires dans le cadre du pouvoir de police. Ils sont conçus pour sécuriser des zones ou aménagements ouvertes au public telles que : routes, voies ferrées, pistes de ski alpin ou nordique, remontées mécaniques et voire ponctuellement certains ouvrages : barrages ou bâtiments (ADSP, 2009).

## **Vie quotidienne**

Le mode de vie quotidien résulte directement du climat, de l'isolement, mais aussi de l'énorme flux de masse en saison d'hiver. Ce mixage de population (touristes, habitants, saisonniers) ont des impacts considérables sur les modes de vie (Anstett & Torrocilla, 1991). Bien entendu, les chutes de neige conditionnent la durée de la saison et aggravent parfois l'isolement. L'éloignement des centres d'agglomérations oblige les travailleurs à se loger sur place. Ainsi, la forte demande de logements augmente le coût. Par ailleurs, le coût des achats quotidiens s'élève aussi avec l'éloignement des grands centres commerciaux, et bien que les saisonniers descendent parfois en bas de vallée pour faire leurs achats, les prix restent plus élevés en station (Observatoire Régional de Santé, 2008). Pour les habitants des stations à l'année, le permis de conduire et un véhicule deviennent obligatoires, les frais liés (carburant, équipement spéciaux, usure, etc.) accentuent le coût de la vie.

Pour les enfants, la plupart des stations sont dotées de crèches avec des horaires adaptés et les écoles aménagent si besoin des classes saisonnières. Certaines crèches sont parfois uniquement saisonnières et les écoles peuvent augmenter leurs effectifs de plus de 50%. Les collectivités essaient continuellement de pallier à ces problématiques et, selon les moyens et la volonté politique, y parviennent en partie (Vannson, 2011). Cependant, ces infrastructures sont relativement coûteuses et si les spécificités spatiales justifient les dépenses plus importantes d'équipement publics par habitant dans les communes rurales (Berriet-Sollic, Gaigné, Lecat, & Piguet, 2007), les stations de ski sont d'autant plus concernées avec la saisonnalité.

## **La santé**

Les saisonniers sont impactés par des problématiques spécifiques de santé. Une étude sociologique a été réalisée dans la station des Menuires et de Val Thorens au début des années 90. Elle a été financée par le Direction Générale de la Santé via une association para-administrative de la DDASS. Un Centre Communal de Prévention de la Délinquance (CCPD) avait été créé et suivait l'action avec différents partenaires : médecine du travail, gendarmerie, psychologue, sociologue, éducation nationale, association de prévention, etc. Menée par une

psychologue et un sociologue, Anstett & Torrocilla (1991), l'étude a été novatrice et relativement courageuse politiquement. Il s'agissait d'analyser les relations entre les conduites toxicomaniaques et les modes de vie en stations de ski. Les bases de données sont variées (questionnaires ouverts, rapports INSEE, URSSAF, etc.) et le recueil de données médicales concernait 853 saisonniers suivis par la médecine du travail. De nombreux liens, que nous avons déjà évoqués (logement exigus, surpeuplés et coûteux, flux de population importants avec un mixage social très important, climat, rythme de travail, etc.) ont été mis en avant. Ainsi, les modes de vie en station peuvent accentuer, voir favoriser l'émergence de conduites addictives : alcoolisation massive, tabagisme et usage de drogues. Par ailleurs, la population locale semble davantage touchée par l'alcoolisme (10%) que par le cannabis (5%). A contrario, les saisonniers extérieurs sont davantage touchés par le cannabis (17%) que par l'alcool (11%). Les problématiques d'alcoolisme des saisonniers extérieurs s'inscrivent dans un usage plus festif par rapport aux locaux. Aussi, des maladies spécifiques à l'altitude et au climat sont prépondérantes : trachéites, dermatoses, mal être et insomnies. En outre, le mode de vie en station durant la saison expose les travailleurs saisonniers aux maladies sexuellement transmissibles. Enfin, l'étude montre que le manque de suivi, d'accès aux soins (cabinets médicaux remplis, difficultés financières et couverture sociale faible) peut favoriser et accentuer toutes les problématiques évoquées. Si cette étude est relativement ancienne, elle a eu l'avantage de provoquer une prise de conscience au niveau local, régional et national. Malheureusement, et malgré les efforts initiés par certains territoires, les conduites addictives et la toxicomanie constituent toujours des problématiques majeures tant pour les saisonniers que pour les employeurs. En effet, les drogues sont en surconsommation par rapport à la population générale (Letang, 2009). Dès lors, d'autres risques s'ajoutent encore, tels que les pathologies infectieuses, les troubles psychologiques et les prises de risques sexuels (Ragimbeau & Villaume, 2013).

Plus récemment, en 2015, un diagnostic a été élaboré lors de l'établissement du contrat local de santé en Tarentaise<sup>20</sup>. Pour les travailleurs saisonniers, le constat est le suivant : *« Il s'agit d'un public exposé aux risques de la vie, à l'insécurité professionnelle, au stress, à des logements précaires, aux addictions. Le suivi de leur santé en général est complexe. Les démarches*

---

<sup>20</sup> La mise en œuvre de ce processus, porté par l'Agence régionale de santé (ARS), permet de faire un état des lieux puis de mettre en place des actions de prévention et de promotion de la santé. L'objectif est de faciliter les parcours de soins mais aussi de prendre en compte les facteurs ayant une incidence sur la santé de la population (logement, éducation, relations sociales, environnement, etc.) (ARS, 2012).



*administratives ne sont pas toujours à jour* » (APTV, 2015b, p. 8). Ces écueils concernent l'ensemble de la région Rhône-Alpes ainsi que l'Occitanie, tant en été qu'en hiver (Barbottin, 2017; Observatoire Régional de Santé, 2008). Une étude du Conseil national du tourisme, synthétisant 5 enquêtes territoriales (Alpes du sud, Var et Pays de la Loire) auprès de 5125 personnes, montre que les problèmes de santé sont plus marqués l'hiver que l'été et que l'état général des travailleurs saisonniers hivernaux est moins bon. Cependant, selon les résultats de ce rapport, le logement influerait peu sur la santé, contrairement à l'environnement touristique. En effet, s'il est de type familial, les comportements des saisonniers seraient plus sereins et atténueraient les problèmes de santé. Enfin, bien que mieux informés, les sujets sont surexposés aux risques liés aux drogues et au SIDA (Aberlen & Moitrier, 1996). Ces aspects ont été bien pris en compte car de nombreux documents de prévention existent et sont largement distribués aux saisonniers. Toutefois, relativement peu d'études existent, notamment au niveau national et les actions existantes se révèlent insuffisantes (Le Pélican & Mutualité de Savoie, 2007).

Concernant l'offre de soins, en saison d'hiver, les besoins en médecins généralistes sont couverts en partie grâce à des médecins saisonniers mais ça n'est pas suffisant. Par exemple, en Tarentaise, la densité médicale étant de 46 généralistes pour 100 000 habitants (APTV, 2015a, p. 32). En outre, « *le manque de médecins en secteur 1 et le refus de patients CMU par certains, posent des questions sur l'accessibilité financière aux soins pour la population permanente et saisonnière. Des renoncements aux soins sont de plus en plus constatés pour des raisons de coût, d'éloignement, et de temps d'attente* » (APTV, 2015b, p. 6). Il faut aussi signaler l'importance de la traumatologie dans ces centres médicaux (pas toujours équipés en conséquence) qui effectuent des actes qui prennent davantage de temps que la médecine classique, générant parfois des temps d'attente considérables. Enfin, il faut ajouter à ces problématiques les aléas de transport et le vieillissement des professionnels (Genevard & Laclais, 2015).

## Les structures d'accueil

Les « maisons des saisonniers », ou « espaces saisonniers » ou encore « maison de la saisonnalité »<sup>21</sup> sont des structures ayant pour points communs (Association des lieux d'accueil des Travailleurs saisonniers, 2016; Observation national de la Saisonnalité, 2014):

- un portage administratif et juridique relativement structuré, avec un gestionnaire et un lieu bien identifiés sur le territoire concerné ;
- une démarche s'inscrivant dans la durée : travail au sein d'un réseau, partenariat avec les acteurs locaux et régionaux, actions de terrain...
- un travail de terrain principalement destiné aux saisonniers, pluriactifs, résidents et employeurs du tourisme ou de l'agriculture.

Ces structures travaillent toutes sur les thèmes concernant la saisonnalité, mais pas exclusivement. En effet, de nombreux domaines sont abordés : emploi, logement, santé, formation, droit du travail, animation, culture, etc. tout au long de la saison voire même à l'année. Elles sont portées soit par des associations, des collectivités territoriales, des missions locales jeunes, des bureaux d'information jeunesse ou encore des maisons de l'emploi avec des objectifs qui diffèrent selon la « politique » locale du/des financeurs et le responsable de la structure (Observatoire National de la Saisonnalité, 2010). Ces choix modifient parfois leur fonctionnement puisque certaines travaillent davantage avec les entreprises (recrutement, accompagnement en ressources humaines, montages et cofinancements de projets, etc.), les demandeurs d'emploi/saisonniers/pluriactifs (accueil, aide à la recherche d'emploi, de logement, accès à Internet, formation, soutien administratif, animation du lieu de vie, etc.) ou encore les partenaires locaux (collectivités locales, associations, centres de formation, organismes collecteurs, centre de santé, etc.). Cependant, la plupart du temps, ces structures collaborent avec toutes ces entités sur un territoire défini dans le cadre de la saisonnalité (site agricole et/ou touristique). Le financement provient souvent de subventions, locales (communes,

---

<sup>21</sup> Il existe au moins une dizaine de dénominations pour ce type de structure (*ALATRAS, 2011*) mais toutes sont assez semblables sur le fond. Tous les rapports parlementaires et projets nationaux en général ont en commun, entres autres, de chercher à déterminer une appellation commune pour ces points d'accueil pour saisonniers. L'appellation « maison des saisonniers » reste la plus courante mais elle crée parfois des confusions du fait que certaines personnes pensent y trouver un logement (« maison »), ce qui n'est pas toujours le cas.

intercommunalité, conseil régional, etc.) nationales (Etat) voir européennes (Fond Social Européen, Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural, etc.) plus ou moins pérennes (labellisation(s), appels à projet, donations, prestations de services, etc.) (Association des lieux d'accueil des Travailleurs saisonniers, 2016).

L'accueil physique est souvent proposé bien qu'il ne soit pas systématique. Lorsque la structure le propose, tous les publics peuvent être accueillis (pluriactifs, locaux, chômeurs, salariés en CDI, chef d'entreprises, partenaires, etc.) mais les travailleurs saisonniers non locaux y sont majoritaires car ils ont davantage de besoins.

On dénombre environ 30 maisons des saisonniers en France qui proposent un point d'accueil (Observatoire National de la Saisonnalité, 2010) mais une cinquantaine de structures ou services en totalité apparentés travaillent très régulièrement sur le thème de la saisonnalité dans leur territoire (Association des lieux d'accueil des Travailleurs saisonniers, 2016). Les six premières ont été créées au cours des années 90, puis au début des années 2000, 14 nouveaux lieux d'accueil ont vu le jour. Certains projets ont malheureusement été abandonnés à cause du manque de moyens financiers (Observatoire National de la Saisonnalité, 2010).

La première maison des saisonniers a été créée en 1991 aux Menuires suite à l'étude de l'association PRE-SA-JE (que nous avons déjà évoquée auparavant), qui a mis en évidence « *le manque d'équipements sociaux, la méconnaissance des conditions de vie des saisonniers et l'absence de prévention en matière de santé* » (Anstett & Torrocilla, 1991, p. 54). A l'époque, la coordinatrice-psychologue, Nathalie Torrocilla, avait insisté sur les problèmes de santé des saisonniers qui, pour un tiers d'entre eux, subissaient davantage la saison qu'ils n'en profitaient. Elle explique : « *Nous avons une entrée qui concernait la santé puisque l'étude était financée par la Direction Générale de la Santé via une association para-administrative de la DDASS. Les premiers temps, je suis arrivée dans la Vallée des Belleville et mon travail a consisté à observer les modes de vie en stations de ski : une observation un petit peu neutre, suivie par une observation participante. J'ai donc été chargée de rencontrer des personnes qui travaillaient dans la stations qui y vivaient, quel que soit le public, pour connaître leur mode de vie, ce qu'ils en pensaient, les soucis et les difficultés qui se présentaient à eux, les besoins qu'ils pouvaient ressentir, etc.* » (ALATRAS, 2011).

Ainsi, la première maison des saisonniers de France s'est créée avec une demande de santé forte (lutte contre la toxicomanie) mais s'est surtout adaptée par la suite aux besoins des usagers

saisonniers. Aussi, plusieurs projets de maison des saisonniers n'ont pas perduré plus de cinq ans (Ax-les-Thermes, Cornouailles, etc.) (Observatoire National de la Saisonnalité, 2010). Ainsi, ce développement dépend principalement des collectivités locales, c'est pourquoi le positionnement juridique de l'Etat est indispensable pour une prise en compte obligatoire, pérenne et globale de la saisonnalité sur le territoire national afin d'éviter des inégalités qui aujourd'hui existent déjà (Vannson, 2011).

### **3) Bilan**

Dans cette première partie consacrée à la saisonnalité puis aux travailleurs saisonniers, nous avons soulevé un certain nombre de points. Le secteur du tourisme est une activité économique cruciale en France, avec des retombées économiques importantes, représentant plus de 7% du PIB national. Les travailleurs saisonniers sont des éléments indispensables de cette économie puisqu'ils représentent 25 % des emplois du tourisme (Direction Générale des Entreprises, 2014), soit plus de 300 000 emplois (Baccaïni et al., 2006). En hiver, le tourisme repose principalement sur les secteurs de montagne et en particulier en station de ski. Les domaines d'activités prépondérants sont l'hôtellerie-restauration et les métiers de la neige (pisteurs, moniteurs, remontées mécaniques). Bien que cela diffère selon les territoires (littoral, montagne, et terre), les saisonniers en station sont plutôt des hommes, jeunes, peu qualifiés (Aberlen & Moitrier, 1996; Baghioni, 2012; Barbottin, 2017; Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville, 2013; FORS Recherche Sociale, 2005; INSEE, 2013a). Ils occupent des postes clefs du point de vue de l'accueil des clients. Pourtant, nous avons vu qu'ils constituent un groupe professionnel très discret, voire anonyme et oublié, ceci à plusieurs niveaux.

En premier lieu, ils sont en général plus précaires et moins rémunérés que la moyenne (Aberlen & Moitrier, 1996; Villaume, 2011). Ensuite, du point de vue légal, s'il existe de nombreuses formes de contrats, certains aspects sont désavantageux pour le salarié (Ferré, 2012) (unique CDD qui n'exige pas de prime précarité, conditions de logement dénuées, pas de reconduction automatique, etc.)<sup>22</sup> bien que de nouvelles dispositions, encore imparfaites (CGT, 2013), tendent à faire évoluer peu à peu à ce mode de travail atypique (Domaines Skiabiles de France, 2013).

---

<sup>22</sup> Ces conditions dépendent de la convention collective et/ou des accords d'entreprise

Enfin, nous avons déterminé les spécificités du travail en station de ski. Avec l'histoire (Delorme, 2014) et les contraintes géographiques/climatiques de ces lieux d'accueil touristiques (Bonnemains, 2014a; Observatoire Régional de Santé, 2008), et bien que des structures dédiées existent (Observatoire National de la Saisonnalité, 2010), les travailleurs saisonniers sont confrontés à des conditions de travail qui les rendent particulièrement vulnérables (Aberlen & Moitrier, 1996) : hébergements marginalisés et précaires (Baghioni, 2012; Bourguignon, 1994), , invisibilité sociale (Baronnet et al., 2015), isolement géographique, conditions climatiques et coût de la vie (Observatoire Régional de Santé, 2008), modes de vie atypiques en lien avec les conduites toxicomaniaques (Anstett & Torrocilla, 1991) et l'accès aux soins difficiles (APTV, 2015a).

Suite aux éclairages de notre première partie de ce travail de recherche, on peut constater que les conditions du travail saisonnier constituent à de nombreux égards des facteurs favorisant et accentuant le stress au travail. A ce stade de notre travail, il est nécessaire d'évaluer l'état d'avancement de la recherche dans ce domaine, en particulier concernant le turnover, une problématique récurrente en saison d'hiver. Il s'agit notamment de situer nos travaux par rapport à la littérature internationale portant sur les risques psychosociaux, et de choisir quel est le modèle théorique qui nous semble le plus adapté.

## II. Les facteurs psychosociaux

### 1) Définitions et enjeux

#### a) Le travail

Le travail est devenu une activité primordiale dans notre société, il est désormais une composante essentielle de l'identité, juste après la famille (Garner & Méda, 2006) : facteur de production, d'insertion, de lien social, éventuellement d'accomplissement et surtout clef de voûte d'un système de distribution des revenus. Cependant, il n'en a pas toujours été ainsi. En effet, dans les sociétés précapitalistes, et c'est encore le cas pour celles qui perdurent aujourd'hui, le mot travail, au sens où nous l'entendons, n'existe pas. Les mots les plus proches correspondent à des notions plus extensives ou bien à des activités non productives (Chamoux, 1994). Ainsi, ce sont les transformations sociétales des trois derniers siècles qui vont attribuer au travail la place qu'il a actuellement :

- Facteur de production, au XVIIIème siècle, et bien que synonyme de souffrance, il devient abstrait, détachable et marchand ;
- Essence de l'Homme, au début du XIXème siècle, grâce au travail, il peut aménager le monde à sa guise et ainsi s'épanouir librement. Fortement valorisé avec l'avènement du système économique libéral, le travail est depuis devenu une valeur de premier ordre ;
- Système de distribution des revenus, des droits et des protections, à la fin du XIXème siècle.

Cet héritage explique la définition ambiguë du champ d'application du mot travail entre « *une action humaine difficile et porteuse de transformation* » ou uniquement « *une participation rémunérée à la production de biens et de services* » (Méda, 2010, p. 24). Le paradoxe porte aussi entre contraintes (horaires, productivité, rentabilité, etc.) et l'épanouissement que le travail apporte. Par ailleurs, le système (entreprise, Etat, ...) perçoit le travail comme un moyen de production auquel l'Humain n'est qu'une des variables (ressources humaines).

## *b) La psychologie du travail*

La psychologie du travail s'inscrit dans la continuité de ces ambiguïtés, entre souffrance et expression de soi puis entre individu et organisation. Ainsi pour cette discipline, le travail est une activité de l'Homme qui se situe dans un cadre spécifique défini (organisationnel, social) utilisant des outils spécifiques, avec des objectifs de production donnés. Elle intervient donc à tous les niveaux : recrutement, formation, outils, organisation, management, condition de travail, rapport vie professionnelle/ vie privée, etc. Trois éléments importants sont à définir pour comprendre les enjeux et objectifs de la psychologie du travail (Karnas, 2011) :

- Les finalités : production versus bien-être.

A priori, l'interaction qualité de vie au travail et production semble logique, si l'une de ces variables s'accroît, elle entraîne l'autre dans le même sens. Cependant, sur le terrain, cela n'est pas aussi simple. Un ordre de priorité s'impose souvent selon le contexte (politique, financier, organisationnel, etc.), les moyens, les besoins, etc. C'est pourquoi, si les finalités sociales de cette discipline doivent toujours être réinterrogées, elles s'adaptent toujours au cas par cas sur le terrain ;

- Les modalités : Homme versus structure

Au cœur du lien humain-travail se joue l'adaptation de l'un avec l'autre, ainsi la psychologie du travail peut se situer entre deux extrêmes : adapter l'Homme au travail ou organiser le travail par rapport aux humains (ergonomie). On parle du concept de « *couplage* » (Leplat, 1980). Bien entendu, d'autres disciplines telles que la physiologie, l'ingénierie, la sociologie, ou la médecine peuvent également concourir à cet objectif.

- Les champs d'application

Les trois principaux domaines d'application sont la psychologie du personnel (diagnostic, pronostic, intégration, formation, etc.), la psychologie des organisations (aspects fonctionnels, organisationnels, relationnels, psychosociaux, etc.) et la psychologie ergonomique (conception, amélioration des tâches, conditions de travail et plus généralement aux structures de production).

Notre travail de recherche s'inscrit donc au cœur des enjeux de la psychologie du travail. En effet, comme nous avons pu le voir, les conditions de travail en saison sont spécifiques comme son environnement. Ainsi les éléments que nous prendrons en compte sont tant individuels que structurels, organisationnels qu'humains, ou aussi bien productifs que sources de bien-être.

Aussi, notre positionnement, celui d'intervenant public (collectivité), est au cœur d'un système de production (station de ski) que l'on cherchera autant que possible à aménager (conditions de travail et de vie) tout en essayant de découvrir les modalités de sélection des travailleurs les plus adaptés à cet environnement de travail (psychologie du personnel).

Afin de cerner tous ces éléments, nous nous concentrerons plus spécifiquement sur les facteurs psychosociaux.

### *c) Les facteurs psychosociaux*

L'importance des facteurs psychosociaux liés au travail est connue. Ils ont des effets sur la santé et sont facteurs de risques vis-à-vis de certaines maladies telles que les affections musculo-squelettiques (Bongers, de Winter, Kompier, & Hildebrandt, 1993), la santé mentale (Stansfeld, Fuhrer, J Shipley, & Marmot, 1999) ou encore les maladies cardio-vasculaires. Certains facteurs psychosociaux ont aussi un rôle sur la performance (Boujut & Bruchon-Schweitzer, 2007). De nombreuses études épidémiologiques montrent des liens entre les contraintes au travail perçues (soutien social, latitude décisionnelle, récompenses, efforts, etc.) ou des facteurs organisationnels objectivables (temps de travail prolongé, changements récurrents, etc.) et les pathologies telles que la lombalgie, la coronaropathie, l'obésité, l'hypertension artérielle, la détresse psychologique et les troubles dépressifs (Chouanière et al., 2011). Aussi, des liens sont établis entre les conditions de travail, en particulier la pénibilité physique, et la consommation d'alcool excessive (Mette, 2017).

Les facteurs psychosociaux peuvent être appréhendés différemment selon le cadre théorique fixé. Dans notre cas, certains sont individuels (caractéristiques sociodémographiques, personnalité, stratégies de coping), d'autres organisationnels (conditions de logement, latitude décisionnelle, etc.) ou alors situés à l'interface des deux (adéquation entre des caractéristiques personnelles et des caractéristiques organisationnelles).



Les enjeux sont bien entendu une meilleure adaptation pour obtenir l'optimum de bien-être au travail afin d'éviter les départs anticipés, favoriser la fidélisation des saisonniers, et, *de facto*, une efficacité au travail accrue. En outre, si des interventions adéquates sont mises en place, cela pourrait contribuer à préserver la santé des travailleurs saisonniers.

## 2) Stress au travail : les différents modèles

Le stress professionnel se définit comme « *un déséquilibre pour un individu entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont il dispose pour y répondre* ». Les situations stressantes qui perdurent ont toujours un coût pour la santé des personnes qui les subissent. Elles ont aussi des impacts négatifs sur le fonctionnement des entreprises (journées de travail perdues, turnover, absentéisme, démotivation,...) (Institut national de recherche et de sécurité, 2017, p. 1).

On peut différencier trois types de stress (Truchot, 2004) :

- Aigu, la « *menace* » est rapidement identifiée, l'anxiété est soudaine mais le retour à l'état « *normal* » est prompt ;
- Post-traumatique, il fait suite à une expérience particulièrement intense de stress dit « *traumatique* » (accident, agression, etc.). Les effets peuvent être immédiats ou différés, ils sont dus au souvenir de l'événement. Des symptômes d'anxiétés, phobiques, conduites addictives, ou des difficultés relationnelles sont souvent liés à ce type de stress ;
- Chronique, les stressseurs provoquent un stress de faible intensité et ne sont pas toujours reconnus. C'est le caractère répété, graduel qui « use » littéralement l'individu à force d'accumulation, plus ou moins lente, de tensions, frustrations et pressions. Les effets de ce stress peuvent être divers : troubles du sommeil, maladies cardio-vasculaires, etc.

Le stress que nous traiterons dans cette recherche correspond au stress chronique, en l'occurrence lié au travail et à ses conditions spécifiques en saison.

On peut distinguer trois types d'analyses du stress professionnel : biologique, psychosociale et causaliste (Valléry & Leduc, 2017). Les 2 dernières approches intègrent des variables plus proches du domaine de la psychologie du travail et proposent des modèles d'analyses opérationnelles. Ainsi, nous détaillerons deux modèles psychosociaux (modèles de Lazarus et de Hobfoll) ainsi que deux modèles causalistes (modèles de Siegrist et de Karasek).

#### *a) Les modèles psychosociaux*

Nous avons délibérément choisi de présenter les deux principaux modèles : la théorie transactionnelle du stress de Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) et la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (Hobfoll, 1989a). Nous les appelons également des métathéories car elles proposent des grands principes et des concepts extrêmement généraux et qui peuvent être opérationnalisés de différentes manières.

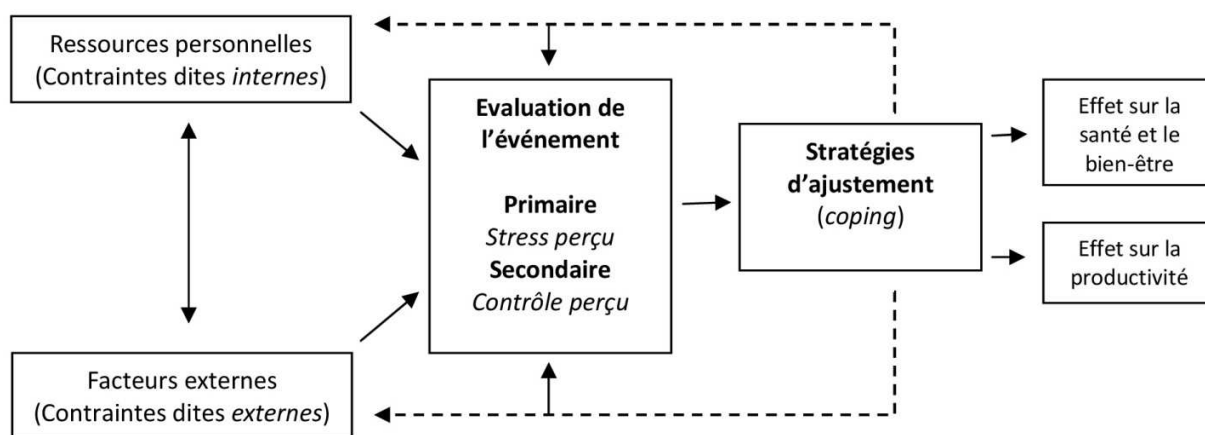
### **La métathéorie de Lazarus**

La métathéorie de Lazarus est l'une des premières théories à considérer l'individu et son environnement dans une relation dynamique. Le stress y est appréhendé dans sa dimension émotionnelle et subjective. Les deux concepts clefs sont l'évaluation (primaire et secondaire) de l'événement porteur de stress et les stratégies d'ajustement. Le grand apport de cette théorie (mais ce qui fait également sa complexité) est un intérêt marqué pour le sens que l'individu donne à la situation dite stressante. Avec l'évaluation primaire (primary appraisal), l'individu évalue les enjeux de la situation (personnelle ou professionnelle) en termes de perte, menace ou défi (stress perçu). Avec l'évaluation secondaire, l'individu évalue ce qu'il peut mettre en place pour faire face à cette situation, de quelles ressources et de quelles réponses il dispose (contrôle perçu). Cette évaluation va permettre de choisir les stratégies d'adaptation (stratégies de coping) définies comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, (déployés) pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées (par la*

personne) comme consommant ou excédant ses ressources » (Lazarus & Folkman, 1984, p. 141). Les stratégies de coping peuvent être « *passives* » (centrées sur les émotions) ou bien « *actives* » (centrées sur la résolution du problème) (Valléry & Leduc, 2017, p. 50). Le modèle de Lazarus trouve des variantes avec par exemple le modèle transactionnel de Cox (Cox & Mackay, 1981), spécifique au stress professionnel. Le stress y est considéré comme un état psychologique se produisant lors d'un décalage entre la perception d'une situation et le sentiment de pouvoir y faire face, ce qui reste très proche des principes évoqués par Lazarus. Une importance plus grande est cependant accordée aux différences individuelles (locus of control et hardiness).

Figure 11

Le modèle transactionnel (Valléry & Leduc, 2017, p. 49)



### La métathéorie de Hobfoll

Hobfoll (1989b) considère que les théories du stress sous-estiment la tendance des individus à chercher activement à créer un monde qui leur apporte du plaisir et de la réussite. Cette disposition les conduirait à conserver, protéger et obtenir les ressources qu'ils valorisent en vue, notamment, d'assurer directement, indirectement ou symboliquement leur propre survie. Dans cette optique, ils mettent en place des stratégies de coping non seulement réactives, mais surtout proactives marquant leur position d'acteur par rapport à leur vie, aux obstacles auxquels ils se heurtent ou encore la « gestion » de leurs ressources : « *les individus ne se contentent pas*

*d'attendre qu'une situation de stress se produise, mais tendent à se positionner de manière à les appréhender activement en utilisant toutes leurs ressources* » (Hobfoll, 2001a, p. 352). Selon Hobfoll, la réaction de stress se déclenche lorsque des individus doivent faire face à des circonstances dans lesquelles ils sont confrontés à une perte ou une menace de perte significative de ressources. Il fait ainsi de la perte, et de la relation à celle-ci, un principe de base de sa théorie : « *Le principe de base de la théorie de la conservation des ressources est que les individus tendent à obtenir, retenir, protéger et conserver les choses qu'ils apprécient* » (Ibid. p. 341). Hobfoll utilise le terme de ressources dans un sens très large. Pour lui, les ressources correspondent à ce que les gens valorisent et qui leur permet d'obtenir et de protéger ce qu'ils apprécient. Il identifie 4 catégories:

- les ressources personnelles incluant à la fois les compétences personnelles (capacité de leadership, assertivité, etc.) et les traits de personnalité (estime de soi, locus of control, etc.) ;
- les objets ou possessions caractérisés par une matérialité et directement liés au statut socio-économique (ex. voiture, maison, etc.) ;
- les conditions de vie acquises ou héritées qui permettent de posséder d'autres ressources ou d'en faciliter leur accès (ex. sécurité financière, stabilité professionnelle et familiale, etc.) ;
- les ressources énergétiques qui tirent leur valeur de leur capacité à échanger des ressources dans les trois autres catégories (ex. argent, connaissance, soutien social, implications dans des réseaux professionnels, etc.).

Hobfoll fait également la distinction entre la notion de spirale et la notion de caravane. La notion de spirale sous-entend un processus d'enchaînement soit vertueux (spirale du gain), soit délétère (spirale de la perte). Les spirales de perte s'expliquent par un effet d'agrégation ou d'amplification des pertes et par l'incapacité des ressources disponibles à compenser une perte. A l'inverse de la spirale des pertes, un capital ressources important a, non seulement un effet protecteur face aux risques de pertes possibles (donc face aux événements stressants), mais il augmente aussi la probabilité pour un sujet de pouvoir développer son capital. La métaphore de la caravane suggère que les ressources s'agrègent et se construisent les unes avec les autres. Si on prend l'exemple de la personnalité (l'optimisme et l'auto-efficacité), le sentiment d'auto-

efficacité conduit à être plus performant dans son travail, ce qui rend l'individu plus optimiste sur ses chances de réussir dans le futur. Ainsi, « *le cortège des ressources tend à voyager ensemble dans le temps, sauf si certaines forces intérieures ou extérieures altèrent ce cortège* » (Hobfoll, 2001a, p. 350).

Ces deux métathéorie sont en réalité assez proches bien que les deux chercheurs soient très opposés (Lazarus, 2001). Hobfoll reproche à Lazarus de donner trop d'importance à des facteurs individuels et aux processus cognitifs d'évaluation. De plus, il met en avant la dimension interculturelle qui est peu évoquée par Lazarus. Lazarus reproche à Hobfoll de n'avoir développé qu'une variante de la théorie transactionnelle et de ne pas suffisamment prendre en compte les émotions.

#### *b) Les modèles causalistes : Siegrist et Karasek*

Ces deux modèles ont considérablement fait progresser la recherche épidémiologique, longtemps restée limitée par un manque de consensus sur l'évaluation des facteurs psychosociaux, en fournissant des instruments standardisés et validés en termes psychométriques. Il s'agit du modèle ERI (Effort Reward Imbalance) de Siegrist et du modèle de Karasek (Niedhammer, David, Bugel, & Chea, 2001).

#### **Le modèle ERI de Siegrist**

Le modèle ERI de Siegrist (1996a) est le plus récent. Le stress au travail serait le résultat d'un déséquilibre entre les efforts (correspondant aux stressors organisationnels) et la reconnaissance associée (en termes de salaire, de reconnaissance, de sécurité au travail, d'opportunités de carrière etc....). Un manque de réciprocité entre les efforts consentis et leur reconnaissance conduit à un état de stress, lui-même lié à des conséquences délétères. À ces deux dimensions s'ajoute le surinvestissement, ou la propension à se surinvestir dans le travail. Selon Siegrist, cette caractéristique de personnalité est susceptible d'exacerber le risque lié au déséquilibre entre efforts et récompenses ; en effet, les personnes ayant un fort surinvestissement dans le travail seraient plus enclines à déployer plus d'efforts que nécessaires et seraient donc plus exposées au

déséquilibre efforts/récompenses (Siegrist et al., 2004). Ce serait donc bien le ratio entre les efforts déployés et la reconnaissance perçue qui permettrait de prédire des issues professionnelles défavorables (Van Vegchel, De Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005). La combinaison de ces trois facteurs permet de prédire différentes pathologies : les maladies cardiovasculaires (Siegrist, 2010), une santé perçue détériorée (Ostry, Kelly, Demers, Mustard, & Hertzman, 2003), des troubles psychiatriques mineurs (Sakata et al., 2008), de la fatigue ou des difficultés liées au sommeil (Fahlén et al., 2006; Ota et al., 2005), l'absentéisme pour cause de santé (Head et al., 2007) ou des symptômes de burnout (Bakker, Killmer, Siegrist, & Schaufeli, 2000).

Des critiques de ce modèle ont cependant été soulevées. Elles portent sur le manque de précision des dimensions des efforts et des récompenses et l'absence d'évaluation de certains aspects de ces deux dimensions : surcharge de travail, intensification, réorganisation, augmentation de la concurrence, primes, changements souhaités versus imposés dans le travail... (Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel, & Barrandon, 2006). Une autre critique porte sur la mesure du surinvestissement qui ne permet pas de différencier la pression informelle de l'environnement de travail de la motivation intrinsèque de la personne à se surinvestir dans son travail. Cette mesure intégrerait à la fois des aspects conatifs et des aspects contextuels (Van Vegchel et al., 2005). Par ailleurs, certains chercheurs soulignent des liens étroits entre le surinvestissement et le type A de personnalité, suggérant ainsi qu'il s'agirait plutôt d'une variable conative (Allisey, Rodwell, & Noblet, 2012).

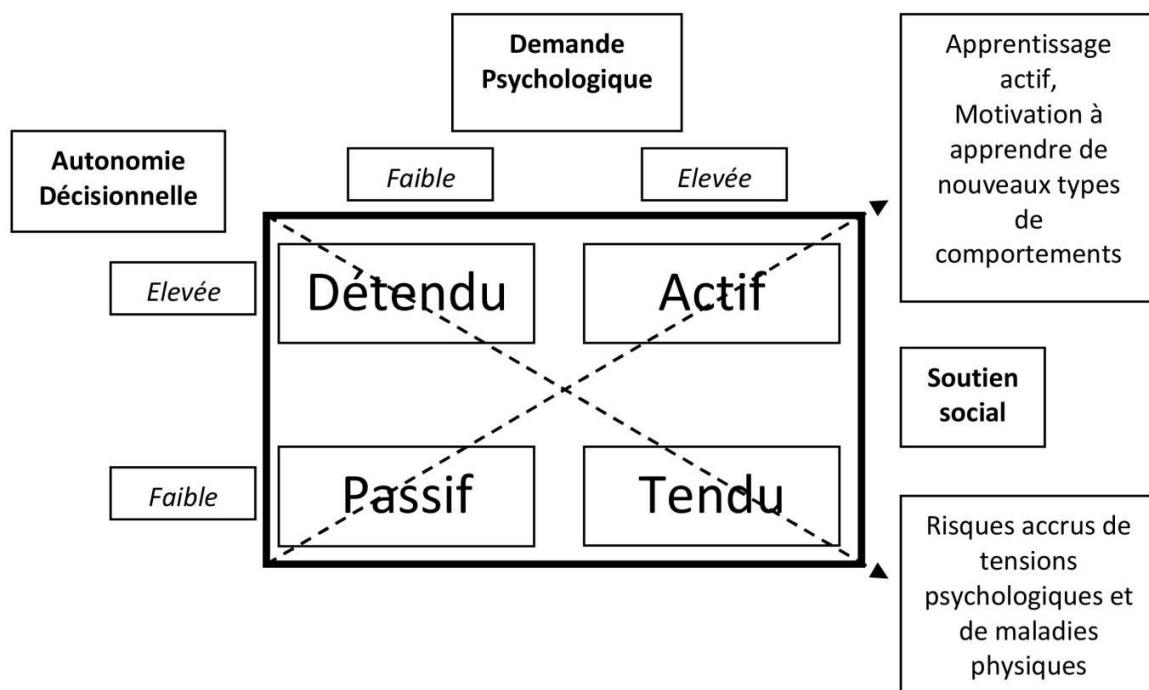
### **Le modèle de Karasek**

Le modèle de Karasek est à ce jour le modèle le plus utilisé et le plus influent. Ceci est certainement lié à sa simplicité qui intéresse autant les chercheurs que les praticiens. En effet, ce modèle comporte peu de variables et il est facilement mobilisable à l'aide d'un questionnaire aisément accessible (Job Content Questionnaire). Le point de départ de cette approche se trouve en Scandinavie, considéré comme un pays pionnier dans la domaine du bien-être au travail (Althaus, Kopp, & Grosjean, 2013). Alors que les recherches menées aux Etats Unis investiguaient surtout les caractéristiques individuelles responsables du stress au travail (aptitudes, personnalité), les études menées en Europe de Nord (Suède, Scandinavie) portaient

plutôt sur les déterminants organisationnels de la santé (Christie & Barling, 2011). Karasek s'est d'abord inspiré des études menées en Europe du Nord portant sur les effets protecteurs de l'autonomie ou latitude décisionnelle (Althaus et al., 2013). Le second facteur organisationnel est au contraire un facteur délétère qui est source de tension psychologique, il s'agit de la demande psychologique, responsable d'un état « *déplaisant, improductif et pathologique à long terme* » (Karasek & Theorell, 1990, p. 33) appelé *job strain*. L'originalité de ce modèle réside dans le fait que ces deux facteurs (autonomie et demande) agissent de manière interactive et non de manière cumulative sur le *job strain*. Pour Karasek, la demande reflète la quantité de travail ainsi que la pression temporelle exercée sur le salarié. Le contrôle reflète la possibilité qu'a le salarié d'avoir une influence sur la manière dont il va pouvoir organiser ses journées de travail. La situation la plus délétère correspond à une demande élevée et à une autonomie faible. Ainsi, un degré élevé d'autonomie protège le salarié des effets négatifs d'une demande importante. Le modèle original s'enrichit en 1990 (Karasek & Theorell, 1990) par l'ajout du soutien social, censé atténuer les conséquences négatives de situations de travail associant des demandes élevées à peu de contrôle.

Figure 12

Modèle de Karasek du stress au travail (Valléry & Leduc, 2017, p. 52)



Malgré l'inclusion tardive du soutien social, ce modèle est aujourd'hui considéré comme trop restrictif car il ne rend pas compte de l'évolution des facteurs organisationnels qui peuvent avoir une incidence sur le bien être des salariés (Mark & Smith, 2008). De plus, les principaux concepts mis en avant sont remis en question. Par exemple, la charge de travail (workload) ne constitue qu'une partie de la demande (Myny et al., 2011). Aujourd'hui la distinction entre stressors organisationnels et stressors émotionnels est assez fréquente (Borteyrou, Truchot, & Rasclé, 2013). L'autonomie peut également renvoyer à des concepts différents (Carayon, 1993) et donc à des mesures différentes. Une des principales critiques concerne le niveau de généralité puisqu'une mesure d'autonomie trop générale n'est pas pertinente pour apprécier les liens possibles avec la demande. Par exemple, un individu qui possède un niveau d'autonomie générale élevée (pouvoir quitter son bureau, pouvoir organiser ses horaires) peut en revanche avoir un niveau d'autonomie très faible sur des tâches en particulier (Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). L'évaluation du soutien social peut aussi poser des problèmes théoriques et empiriques. On peut par exemple distinguer le soutien social disponible et la satisfaction associée au soutien social reçu (Rasclé et al., 1997). Pour Winemiller, Mitchell, Sutliff, & Cline (1993) on peut distinguer 3 approches : une approche structurale basée sur l'étude du « réseau social » de l'individu et/ou son degré d'intégration sociale, une approche fonctionnelle basée sur l'étude des comportements de soutien fournis et/ou reçus, une approche perceptuelle basée sur l'évaluation de la disponibilité et de la satisfaction par rapport au soutien reçu. Il est également pertinent de faire la différence entre le soutien émotionnel / affectif qui consiste à exprimer à une personne les affects positifs que l'on ressent à son égard, le soutien d'estime qui consiste à rassurer une personne en ce qui concerne ses compétences et ses valeurs, le soutien informatif qui implique des conseils, des suggestions, le soutien matériel ou instrumental qui implique une assistance effective comme le prêt ou le don d'argent ou de bien matériel, ou de services rendus dans des moments difficiles (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014; House, 1981).

Enfin, le modèle de Karasek n'a pas reçu de validation empirique permettant de le soutenir. Si plusieurs recherches montrent les effets additifs de la demande et de l'autonomie sur le bien être des employés, l'effet d'interaction (qui est le socle de ce modèle) est rarement rapporté. Dans une méta analyse recensant des études empiriques utilisant ce modèle, seules 9 recherches sur 90 mettent clairement en évidence l'effet d'interaction (Taris, 2006). Les recherches les plus récentes essaient de mettre en évidence une interaction à 3 niveaux incluant la demande, le contrôle et le soutien social. Le contrôle et le soutien social prédisent le bien être car



ils permettent aux individus de faire face à la demande de manière plus efficace (stratégies centrées sur le problème et stratégies émotionnelles), ce qui engendre moins de fatigue et moins d'erreurs (Daniels, Beesley, Cheyne, & Wimalasiri, 2008; Daniels, Beesley, Wimalasiri, & Cheyne, 2012).

Alors que le modèle de Karasek se réfère uniquement à des variables organisationnelles, nous observons que celui de Siegrist intègre des facteurs individuels avec le surinvestissement. L'autre différence porte sur le niveau d'appréciation : Siegrist insiste davantage sur le déséquilibre perçu entre effort et reconnaissance alors que Karasek évalue séparément la demande et l'autonomie.

Malgré l'intérêt de ces deux modèles, différentes critiques ont été mises en relief :

- Le clivage entre les recherches s'intéressant au stress professionnel et les recherches portant sur la motivation des employés. Or, des liens existent entre ces deux domaines (Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2012) ;
- Les modèles de Karasek et de Siegrist postulent que les stressés professionnels sont délétères quand l'employé manque de ressources (l'autonomie pour Karasek, le salaire, la reconnaissance ou les opportunités de carrière pour Siegrist). Ces modèles sont donc extrêmement simples, voire simplistes car ils ne prennent pas en compte la complexité de la réalité professionnelle qui inclut par exemple l'interface travail-famille, la justice organisationnelle, l'insécurité au travail etc. ;
- Le caractère statique des modèles. Pour Johnson et Hall (1988) le fait que l'autonomie ou le soutien social du modèle de Karasek soient les ressources les plus pertinentes n'a pas été démontré. On peut avancer que certaines ressources sont plus pertinentes dans certains métiers que dans d'autres (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a). Par exemple, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) montrent que certains métiers sont plus exigeants sur le plan cognitif (contrôleurs aériens, programmeurs informatiques, par exemple) alors que d'autres sont plus exigeants sur le plan relationnel et émotionnel (enseignants, infirmières par exemple) et ne mettent donc pas en jeu les mêmes ressources ;

- La nécessité de prendre en compte la nature même du travail. Les contraintes professionnelles qui prévalent aujourd'hui ne sont pas exactement celles qui prévalaient lorsque ces différents modèles ont émergé.

Malgré tout, le modèle de Karasek reste un modèle de référence et plusieurs études actuelles s'en inspirent. Par exemple, de nombreuses études s'intéressent au rôle modérateur du soutien social, ce qui correspond clairement à un apport du modèle de Karasek (Althaus et al., 2013; Frese, 1999; Halbesleben, 2006). En outre, l'enquête SUMER, une des plus grandes études d'évaluation des risques psychosociaux (plus de 49 000 salarié(e)s) en France, a utilisé cet outil. Elle révèle notamment que les ouvriers et employés sont davantage impactés par le *job strain* que les cadres, et ce, à cause du manque d'autonomie (DARES, 2008). Ce modèle reste donc pertinent, c'est pourquoi, nous avons choisi d'utiliser le Job Content Questionnaire (JCQ) de Karasek. Toutefois, en considérant les limites de cet outil, nous avons pris en compte des facteurs individuels et contextuels supplémentaires qui « pallieront » (en partie) les biais relevés.

### **3) Les stratégies de coping**

Dans le cadre de la théorie transactionnelle (Lazarus & Folkman, 1984) présentée plus haut, on postule que la personne n'est pas passive face aux stress, des processus transactionnels se mettent en œuvre : après une première évaluation (dite primaire) durant laquelle l'individu identifie et évalue la situation (stress perçu), une deuxième phase (secondaire) lui succède pendant laquelle la personne jauge ses ressources personnelles et sociales pour y faire face (contrôle perçu). Survient alors la phase d'ajustement ou « coping » qui se définit comme « l'ensemble des processus transactionnels qu'un individu interpose entre lui et la situation afin de réduire son impact ». Le coping est un processus dynamique, spécifique et constamment changeant, incluant tous les efforts comportementaux et cognitifs pour gérer la situation. Avec ce concept, nous rejoignons le postulat de Lazarus (1966) pour qui le stress n'est pas uniquement une propriété des événements « objectifs » mais l'expérience de chaque individu vis-à-vis de ces événements.

Comme nous l'avons évoqué auparavant, les stratégies de coping peuvent être regroupées en deux catégories : les stratégies centrées sur le problème (actives) et les stratégies centrées sur

l'émotion (passives) (Valléry & Leduc, 2017). Les stratégies centrées sur le problème visent à réduire les exigences de la situation de manière rationnelle, en agissant directement sur les stressseurs. Il s'agira par exemple pour un serveur d'expliquer calmement à des clients exigeants que la charge de travail ne lui permet pas de satisfaire toutes les demandes en même temps. Pour Lazarus et Folkman, ces stratégies comprennent la résolution des problèmes (rechercher des informations par exemple) et l'affrontement de la situation (modifier directement le problème). A contrario, les stratégies émotionnelles consistent plutôt à gérer les réponses émotionnelles induites par la situation. Il s'agira de dédramatiser une situation grâce à l'humour par exemple. Parmi les stratégies centrées sur l'émotion, on peut citer la minimisation de la menace (se dire que ce n'est pas grave), la recherche de soutien émotionnel (accepter la sympathie de quelqu'un) ou l'évitement (essayer d'éviter de se confronter à une situation anxieuse). La taxonomie des stratégies de coping fait l'objet de nombreux articles (Bruchon-Schweitzer, 2002).

Les déterminants du coping peuvent être d'origines situationnelles ou bien dispositionnelle. Les déterminants situationnels (nature de la menace, durée, imminence, possibilité de contrôle, ambiguïté, etc.) sont les caractéristiques réelles et contextuelles qui influencent en premier lieu l'individu, et *de facto*, ses interprétations lors des évaluations primaires et secondaires (Ibid, 2002). Par ailleurs, les processus d'évaluation et de coping dépendent aussi de particularités intrinsèques telles que les perceptions, les interprétations et les qualités cognitives des individus (Heck, 1997). De la même manière, la personnalité a un rôle prépondérant (Costa, Somerfield, & McCrae, 1996). Par exemple une personne du type A de personnalité aura tendance à interpréter une situation professionnelle tendue comme un défi plutôt que comme une menace. De la même manière, une personne ayant un score de névrosisme élevé aura davantage tendance à interpréter une situation personnelle complexe comme une menace.

Ces facteurs dispositionnels et les recherches associées ont permis à Lazarus de modifier le concept du coping en admettant qu'il existe un coping-état (spécifique, momentané et situationnel) et un coping-trait (stable, général et dispositionnel) (Lazarus, 1993).

Les liens entre stratégie de coping et stress professionnel sont importants. En effet, une étude de Hellemans & Karnas (1999) auprès de 339 employé(e)s dans une compagnie d'assurance montre le lien entre la situation de travail « active » défini par le JCQ de Karasek et le développement de stratégie de coping actif (résolution de problème). De manière générale, la prévention des risques

psychosociaux passe par une meilleure utilisation de ses ressources et des stratégies de coping (Valléry & Leduc, 2017) et particulièrement pour les salariés confrontés au stress chronique ou aigu (Karnas, 2011). Nous avons donc inclus la mesure de cette variable dans notre étude. Dans le but d'appréhender des stratégies plus spécifiques, Carver et Scheier (1981, 2008) ont développé le COPE (Coping Orientation of Coping Expérience) dont la version française courte nous paraît pertinente (Muller & Spitz, 2003a, 2008). Ce questionnaire constitue donc une mesure assez fine des stratégies de coping. Elles sont détaillées ci-dessous :

**Figure 13**

**Stratégies de coping mesurées avec le Brief-COPE**

<b>Stratégie de coping</b>	<b>Descriptif</b>
Coping actif	Tenter de supprimer le stresser ou ses effets
Planification	Réfléchir à l'élaboration d'un plan
Recherche de soutien social instrumental	Rechercher de l'assistance, des informations
Recherche de soutien social émotionnel	Essayer d'obtenir la sympathie d'un(e) collègue
Expression des sentiments	Exprimer ses sentiments
Désengagement comportemental	Réduire les efforts pour faire face au stresser
Distraction	Détourner des pensées se rapportant à la situation stressante
Blâme	Se faire des reproches
Réinterprétation positive	Réévaluer la situation stressante en termes positifs
Humour	Usage de l'humour
Acceptation	Accepter la réalité d'une situation stressante
Religion	Se tourner vers la religion
Utilisation de substances	Alcool, médicaments ou drogues
Déni	Refuser de croire que le stresser existe

Il s'agira dans notre recherche d'identifier quelles sont les stratégies qui permettent de prédire un bon ajustement au métier de saisonnier. De manière générale la littérature sur les liens entre stratégies de coping et stress professionnel est peu développée mais nous disposons de certains éléments permettant de savoir que certaines stratégies sont délétères alors que d'autres sont protectrices.

Une méta analyse récente portant sur 36 articles et 9729 sujets résume bien les liens entre coping et burnout (Shin et al., 2014). Cette étude recense des études ayant eu recours au Ways of Coping Checklist (WCC), COPE et Coping inventory for stressful situations (CISS) et envisage une mise en relation avec trois indicateurs du burnout : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel.

Concernant l'épuisement émotionnel<sup>23</sup>, toutes les stratégies de coping (à l'exception de la réévaluation, de l'acceptation et du coping religieux) présentent des indices d'hétérogénéité entre les études significatifs. La corrélation moyenne entre stratégies émotionnelles et épuisement émotionnel est de .33<sup>24</sup>. Le test « Rorntal's fail-safe » indique qu'il faudrait 1255 études montrant les effets inverses pour que cette relation ne soit pas confirmée. Les corrélations moyennes entre épuisement émotionnel et coping problème sont de -.05, c'est-à-dire faible mais significatives au seuil .01. Les corrélations moyennes entre réévaluation, acceptation et épuisement émotionnel sont respectivement de -.15 et .15. Nous voyons donc que certaines stratégies seraient protectrices (coping problème et réévaluation) alors que d'autres seraient délétères (acceptation de la situation) pour faire face au stress professionnel. Les relations entre épuisement émotionnel, recherche de soutien social et coping religieux ne sont pas significatives. Concernant la dépersonnalisation, toutes les variables de coping montrent des liens significatifs avec ce critère à l'exception de la réévaluation, de l'acceptation et du coping religieux. Le coefficient le plus élevé (.33) concerne les liens entre coping émotionnel et dépersonnalisation. Ce coefficient est de -.10 pour le coping problème, -.08 pour la recherche de soutien social, -.11 pour le coping religieux et .12 pour l'acceptation.

Concernant la réduction de l'accomplissement personnel, toutes les dimensions de coping présentent des liens avec ce critère à l'exception de la réévaluation. Le coping problème (-.19) et le coping émotionnel (.11) et la recherche de soutien social (-.15) issus de la WCC sont associés significativement à ce critère.

Les effets protecteurs des stratégies centrées sur le problème et les effets délétères des stratégies centrées sur l'émotion font dire à certains chercheurs que la première est une stratégie efficace alors que la seconde est une stratégie délétère. Or, cette affirmation est fausse si l'on se réfère à la

---

<sup>23</sup> Rappelons ici que le WCC utilise un score général de coping émotionnel alors que le COPE envisage des dimensions du coping émotionnel plus spécifiques. De plus, rappelons que la recherche de soutien social est considérée par certains auteurs comme du coping émotionnel.

<sup>24</sup> Comme dans toutes les méta-analyses, il s'agit d'un coefficient de corrélation corrigé.

théorie transactionnelle du stress. En effet, une stratégie ne peut être efficace ou délétère en soi, cela dépend du contexte. Dans cette même étude, il est précisé que le groupe professionnel peut modérer la relation entre stratégies de coping et burnout. Pour la relation entre coping problème et accomplissement personnel par exemple, l'effet est bien plus important chez les infirmières que chez les employés de service. De la même manière, le lien entre coping émotionnel et épuisement émotionnel est plus présent chez les infirmières (.39) que chez les enseignants (.29) et les employés de service (.28). Ainsi une stratégie n'est pas efficace ou inefficace en soi. Il existe cependant des exceptions. Une étude montre la possibilité de prédiction du turnover, de la détresse mentale et de plaintes somatiques avec l'usage de certaines stratégies de coping telles que l'utilisation de drogue/alcool (Begley, 1998). Cette stratégie semble ajouter un problème plutôt que de le résoudre. D'où l'importance de savoir plus précisément comment les stratégies utilisées par les saisonniers influencent leur gestion du stress professionnel. Il existe peu de littérature pour cette population mais, au regard de certaines études de terrain, il semble que des stratégies de coping faisant état de consommation de substances psychoactives soit une des explications des conduites toxicomaniaques particulièrement développées chez les travailleurs saisonniers (Letang, 2009).

#### **4) Les facteurs de personnalité**

Le concept de personnalité a longtemps été étudiée dans une perspective globale, humaniste et d'un point de vue idiographique. En effet, ces courants sont prédominants dans la psychologie « médicale » (devenue « clinique »), discipline longtemps prépondérante dans l'étude de la personnalité (Huteau, 1985). Dans ce cadre, elle peut être définie comme un ensemble d'« opérations, d'actes, petits ou grands [...] par lesquels [...] un individu conscient se saisit comme un sujet unique et permanent, [...] qui lui permettent de construire, de maintenir et de perfectionner son unité et sa distinction avec le monde » (Godfryd, 2015, p. 87).

On peut y ajouter le concept de totalité, c'est-à-dire un ensemble exhaustif d'invariants personnels, et celui de « référence au concret », qui permet de prédire le comportement d'un individu dans une situation donnée (De Montmollin, 1967, p. 9).

Ainsi, on peut résumer la définition de la personnalité comme l'ensemble des conduites relativement stables et individualisées, plus ou moins prédictibles, qui permettent de définir (au moins en partie) de construire et de faire évoluer un individu.

L'intérêt pour les liens entre personnalité et stress au travail est assez récent. Pourtant, la personnalité peut influencer le parcours professionnel de différentes manières. Tout d'abord, la personnalité impacte le choix de se diriger vers un métier en particulier (Garden, 1989). Par exemple, une personne extravertie choisira un métier dans lequel les contacts relationnels sont fréquents alors qu'une personne introvertie préférera un métier on l'on peut travailler seul.

Par rapport au stress au travail, certains traits de personnalité rendent les individus plus vulnérables à des situations professionnelles anxiogènes. Par exemple le niveau de névrosisme prédispose les individus à interpréter une situation aversive de manière plus intense (Watson & Clark, 1984). Plus récemment, il a été montré que certains traits de personnalité modifient la relation entre sources et conséquences du stress en modifiant la perception des événements ainsi que les comportements mis en place (Tsaousis, Nikolaou, Serdaris, & Judge, 2007; Yuan, Li, & Lin, 2014). C'est souvent dans cette perspective que le rôle de la personnalité est désormais envisagé dans la littérature.

La structure de personnalité en cinq facteurs (Ouverture, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Névroisme) fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus malgré la diversité des instruments utilisés, des modes d'évaluation adoptés et des techniques factorielles mises en œuvre (Rolland, 2004). En outre, cette structure est invariante d'une culture à une autre (McCrae, 2002). Les principaux outils utilisés en français sont le Neo Personality Inventory-Revised (NEO PI-R)<sup>25</sup> (Costa, McCrae, & Rolland, 1998) et le Big Five Inventory (BFI)<sup>26</sup> (Plaisant, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010a).

Les cinq facteurs sont les suivants :

---

<sup>25</sup> *Ce questionnaire est le plus valide mais il est long (240 items) et payant*

<sup>26</sup> *Ce questionnaire est libre de droits et assez facile à utiliser*

- L'Ouverture correspond à l'imagination active, la sensibilité esthétique, l'attention prêté à ses propres sentiments, la préférence pour la variété, la curiosité intellectuelle et l'indépendance de jugement ;
  
- La Conscience est un aspect de ce que l'on appelait autrefois le *caractère* (Costa et al., 1998). Les personnes qui ont une note élevée sur ce facteur sont scrupuleuses, ponctuelles et fiables. Celles qui ont des notes faibles ne manquent pas nécessairement de principes moraux mais elles les appliquent avec moins d'exactitude, de la même façon qu'elles sont plus nonchalantes dans la poursuite de leurs objectifs (Costa et al., 1998). Pour Barrick, Mount et Strauss (1993), les individus consciencieux sont proactifs et peuvent plus facilement anticiper les situations potentiellement anxiogènes. De plus, ils bénéficient de plus de soutien social de la part de leurs collègues et de leur superviseur, ce qui les protègent également du burnout (Kim, Shin, & Umbreit, 2007a) ;
  
- L'Extraversion est un trait de personnalité que l'on retrouve dans quasiment toutes les taxonomies de la personnalité. Appréciant les gens et préférant les grands groupes et les réunions, les personnes extraverties sont également sûres d'elles, actives et loquaces. Elles aiment la fête et ont tendance à être d'un naturel joyeux, énergique et optimiste. Les sujets extravertis perçoivent leur environnement professionnel de manière plus positive que les introvertis (Lau, Hem, Berg, Ekeberg, & Torgersen, 2006). De plus, ils sollicitent de l'aide et bénéficient de plus de soutien social en cas de difficultés professionnelles (Bowling, Beehr, & Swader, 2005) ;
  
- L'Agréabilité est avant tout une dimension relative aux tendances interpersonnelles. La personne agréable est foncièrement altruiste. Elle se montre sympathique, disposée à aider les autres et pense que ceux-ci l'aideront autant en retour. Par contraste, la personne non agréable ou hostile est égocentrique, doute des intentions d'autrui et entre plus facilement en compétition qu'elle ne coopère. L'attitude positive et bienveillante des salariés « agréables » leur confère en retour des comportements aidants de la part de leurs collègues (Bowling et al., 2005) ;



- Le Névrosisme (versus stabilité émotionnelle) désigne la tendance générale à éprouver des affects négatifs tels que la peur, la tristesse, la gêne, la colère, la culpabilité et le dégoût. Pour certains auteurs, les individus qui possèdent des scores de Névrosisme élevés ont tendance à se tourner vers leur état interne (utilisation de stratégies de coping émotionnelles) plutôt que de régler les difficultés professionnelles (Connor-Smith & Flachsbart, 2007). Dans leur méta-analyse, Alarcon et al. (2009a) trouvent un coefficient de corrélation corrigé de .42 entre Névrosisme et épuisement émotionnel. Il s'agit donc du trait de personnalité le plus fortement lié à des indicateurs de souffrance au travail.

Il existe cependant d'autres taxonomies de la personnalité. Parmi elles, le type A de personnalité se caractérise par un sentiment d'urgence du temps, d'esprit de compétition, d'hostilité voire d'agressivité, par un débit rapide de la parole et la tendance à percevoir des événements comme des défis (Friedman & Rosenman, 1974). Le type A « *n'est pas considéré aujourd'hui comme un type de personnalité mais comme un style particulier d'interaction entre l'individu et son environnement* » (Bruchon-Schweitzer, 2001, p. 9). Plusieurs mécanismes permettent de comprendre les liens entre type A de personnalité et burnout. Premièrement, les individus de type A ont tendance à percevoir leur environnement de travail de manière négative, ceci indépendamment du contenu de leur travail (Kirmeyer, 1988). Par exemple, leur tendance à se mettre en colère rapidement les pousse à interpréter des situations légèrement tendues de manière exagérée. Ceci peut également les mettre dans une situation difficile vis-à-vis de leurs collègues avec qui ils se sentent toujours en compétition (Spector & O'Connell, 1994). Les individus de type A sont effectivement à la recherche de situation anxiogène et se mettent dans des situations d'urgence qui pourraient être évitées (Caplan & Jones, 1975). Par ailleurs des études ont montré qu'ils se dirigeaient de manière préférentielle vers des métiers considérés comme stressants (Burke & Deszca, 1982). Ceci explique certainement pourquoi les liens entre type A et épuisement émotionnel sont très modestes avec en moyenne .06 entre Type A et épuisement émotionnel (Alarcon et al., 2009a). En revanche, les liens avec l'accomplissement personnel sont positifs et élevés (.29 en moyenne dans la même méta-analyse) ce qui en fait un facteur de personnalité protecteur vis-à-vis de la souffrance au travail. Ces résultats doivent cependant être considérés avec prudence puisque les études mettant en relation ces deux concepts sont assez rares.

L'affectivité positive regroupe des traits de personnalité tels que l'optimisme et l'extraversion, soit la tendance à ressentir des émotions positives. L'affectivité négative inclut le névrosisme, la dépression et l'anxiété, donc la tendance à ressentir de la tristesse, de l'anxiété ou de l'hostilité (Watson & Clark, 1984). Ces deux concepts ne sont pas opposés mais plutôt distincts l'un de l'autre (Connolly & Viswesvaran, 2000a). Ils sont liés à la souffrance professionnelle avec des effets sur la perception réelle et subjective de l'environnement de travail. Les individus qui possèdent des scores élevés en affectivité positive perçoivent leur environnement comme plutôt plaisant et favorable (Connolly & Viswesvaran, 2000a). Ces derniers auteurs trouvent un coefficient moyen de .41 entre affectivité positive et satisfaction au travail sur un échantillon de 3326 salariés. Des liens ont également été retrouvés avec des indicateurs de souffrance professionnelle (Danner, Snowdon, & Friesen, 2001; Duckworth, Quinn, & Seligman, 2009; Gloria, Faulk, & Steinhardt, 2013). Cette dernière recherche rapporte par exemple un coefficient de corrélation de -.57 entre affectivité positive et burnout dans un échantillon de 170 enseignants. En ce qui concerne l'affectivité négative, la méta-analyse de Connolly & Viswesvaran (2000b) fait état d'un coefficient de corrélation moyen de -.27 avec la satisfaction au travail (N = 6233). Une méta analyse récente (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015) montre que l'affectivité négative est également corrélée à la charge de travail ( $r=.22$ ), ce qui sous-entend que plus l'affectivité négative est importante, plus la charge de travail perçue est élevée. Dans la même étude, les résultats suggèrent cependant que cette variable de personnalité est moins corrélée à la charge de travail que des variables organisationnelles telles que l'ambiguïté de rôle ( $r=.28$ ), les conflits de rôle ( $r=.44$ ) ou l'interface travail-famille ( $r=.44$ ).

Comme on le voit dans ce paragraphe consacré aux liens entre personnalité et stress au travail, la personnalité est un concept qui peut être appréhendé de différentes manières, ce qui pose des problèmes aux chercheurs pour établir des liens solides entre personnalité et conséquences du stress. Alors que le modèle des big five était supposé régler le problème taxonomique<sup>27</sup>, nous assistons actuellement à une multiplication des modèles et des instruments. On peut malgré tout identifier des traits de personnalité dits « protecteurs » tels que l'estime de soi, l'auto efficacité,

---

<sup>27</sup> Durant les années 90 et 2000, beaucoup d'efforts ont été menés pour établir la capacité de ce modèle à décrire de manière exhaustive et économique l'ensemble des traits de personnalité.

l'extraversion, l'optimisme ou l'affectivité positive<sup>28</sup> et des traits de personnalité dits pathogènes ou délétères sur la santé au travail tels que le Névrosisme. Notons d'ailleurs que les mêmes traits de personnalité sont en jeu dans le domaine de la psychologie de la santé dans lesquels ils sont impliqués dans la survenue ou l'aggravation de maladies chroniques (Quintard & Bruchon-Schweitzer, 2001). Actuellement, les études sur le stress professionnel ont principalement recours à la taxonomie des « big five » ou à celle du « Core Self Evaluation ». Notons également qu'il peut y avoir quelque chose de dérangeant à penser que la personnalité est un facteur déterminant dans l'ajustement au stress du salarié. Cela reviendrait à penser que certaines personnes ont les capacités de faire face au stress professionnel alors que d'autres ne les ont pas.

L'importance des liens entre la personnalité et le monde du travail n'a pas échappé aux entreprises, soucieuses de recruter les meilleurs candidats. Ainsi, la sélection du personnel a permis l'émergence de nouveaux champs d'investigation telle que la psychométrie, la psychotechnique et la psychologie différentielle. Cette conception analytique, permettant de définir des habilités ainsi que des types ou traits de personnalité, a pour objectif de pronostiquer par des tests les capacités et comportement des futurs salariés (Karnas, 2011). Cependant, c'est souvent la facilité d'utilisation et/ou la popularité qui incite les entreprises ou cabinets de recrutement à choisir certains tests plutôt que d'autres, avec parfois de moins bonnes qualités psychométriques, voire aucune, comme par exemple la graphologie (Bruchon-Schweitzer & Liévens, 1991). Aussi, l'usage de tests « prédictifs » doit se faire dans des conditions d'observations fiables, équitables, impartiales et dans un esprit de collaboration et non de contrainte. En outre, les caractéristiques mesurées doivent être clairement définies au préalable et doivent être mesurables (Karnas, 2011). Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas (Laberon & Bruchon-Schweitzer, 2009) et les tests ne sont pas toujours utilisés à bon escient (Laberon, Lagabrielle, & Vonthron, 2005). De plus, de nombreux facteurs peuvent faire changer un salarié durant sa carrière (Lévy-Leboyer & Sperandio, 1987) et ceux-ci ne sont pas pris en compte dans les tests. Certains auteurs conseillent de ne pas négliger l'aspect dynamique du recrutement (interaction durant l'entretien, les attentes, les valeurs de l'entreprise et du salarié, la négociation, etc.) qui apporte beaucoup, sinon davantage, qu'un test (Derous & De Witte, 2001; Lemoine, 2003).

---

<sup>28</sup> Il est clair que certains de ces traits ou concepts se recourent.

Suite à tous ces constats mettant en relief l'importance de la personnalité face au stress professionnel, nous avons choisi de l'intégrer dans notre étude, et ce malgré les limites évoquées. En outre, sur le terrain, les retours en cas de déconvenue avec le personnel saisonniers évoquent quasi-systématiquement un « problème de caractère » ou de « personnalité ». L'attente est donc importante et cela ne rendra que plus pertinent notre modèle d'analyse.

## 5) Les attentes réciproques individu-entreprise

Les premiers modèles interactionnistes datent des années 70 avec l'école de Michigan et en particulier French (1984) qui développe le concept d'adéquation Personne-Environnement (Person Environment fit model). Le P-E est généralement défini comme étant « *la compatibilité entre un individu et un environnement de travail qui apparaît lorsque leurs caractéristiques respectives sont en adéquation* » (Kristof-Brown, Barrick, & Kay Stevens, 2005, p. 281). Pour lui, cette adéquation est la clé de compréhension nécessaire pour expliquer la santé des salariés. Pour qu'un salarié soit en bonne santé (notamment mentale), il faut que les compétences, attitudes, habiletés et ressources correspondent à celles sollicitées par la structure dans laquelle il travaille (Caplan & Harrison, 1993). De plus, il faut que son environnement de travail puisse permettre de les développer. Cette adéquation ou congruence peut être objective ou perçue<sup>29</sup>. Pour French, c'est uniquement la perception que l'individu a de cette congruence qui a un impact sur la santé. Ce modèle, très en avance sur son temps a été repris de différentes manières en fonction des caractéristiques individuelles envisagées. Certains auteurs se réfèrent plus particulièrement aux intérêts (Holland, 1997), aux attitudes (Ajzen & Fishbein, 2000), à la personnalité (Christiansen, Villanova, & Mikulay, 1997), ou encore aux objectifs (Vancouver & Schmitt, 2006). Ce modèle est l'un des premiers modèles prenant en compte l'interaction entre les caractéristiques individuelles et celles de son environnement professionnel (Schneider, 2001).

---

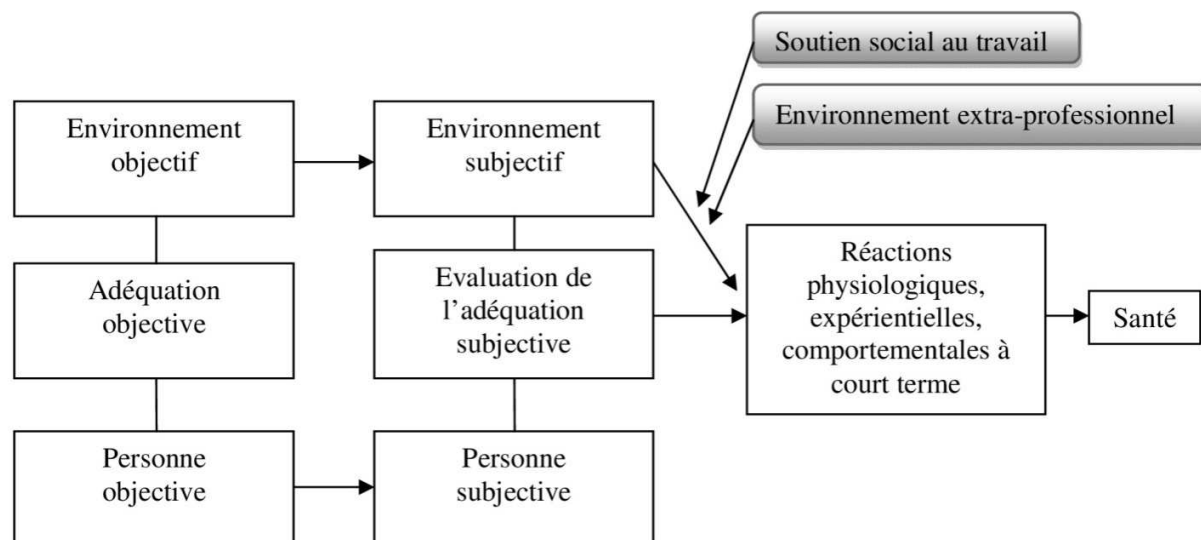
29

Cette distinction avait préalablement été présentée par Lewin (1951)

Figure 14

Représentation simplifiée du modèle princeps de courant de l'adéquation Personne-Environnement

(Althaus, Kopp, & Grosjean, 2013, p. 7)



Le concept « d'ajustement personne-environnement » (P-E Fit) est également une notion importante dans la théorie du comportement organisationnel et a donné lieu à de nombreuses publications (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Au cours des dernières années, de nombreuses recherches ont été menées pour mieux comprendre les différentes composantes de ce concept (Cable & Scott, 2002; Hinkle & Choi, 2009). Parmi les différentes conceptualisations du P-E Fit, la distinction entre ajustement personne/organisation (P-O Fit) et ajustement personne/emploi (P-J Fit) semble être la plus souvent étudiée (Kristof-Brown et al., 2005). Le Person-Organization fit fait référence à la congruence existant entre les valeurs personnelles d'un employé et les normes et valeurs de l'organisation pour laquelle il travaille (Kristof, 1996). Le concept de Person-job fit rend compte de la congruence entre ses propres compétences et celles requises pour travailler dans l'organisation (Brkich, Jeffs, & Carless, 2002). La prise en compte de ces aspects est particulièrement importante dans les activités professionnelles où le turnover est important (McCulloch & Turban, 2007a). En effet, l'adéquation optimum permet aux salariés d'être plus performants, plus engagés dans l'organisation et mieux disposés à travailler. En outre, un lien existe avec les comportements prosociaux des travailleurs (Organizational Citizenship Behaviors (OCB)), c'est à dire des comportements permettant d'améliorer le tissu social ainsi que les processus de travail permettant la réalisation des objectifs (Iurevici, 2016). Aussi, ces

éléments sont essentiels dans des entreprises qui changent de modèle économique. En France cela a été le cas pour « La Poste » ou pour « France Telecom » où des anciens techniciens se retrouvent dans des postes de commerciaux et perdent « le sens » de leur travail. Cet aspect a été pris en compte dans le domaine de la formation également (Vincens, 2005).

Dans la littérature sur les RPS, une distinction fondamentale doit être faite entre les facteurs de stress (individuels, contextuels ou transactionnels) et les conséquences de stress. On peut également parler de distinction entre variables antécédentes et variables conséquentielles, entre prédicteurs et critères, entre variables indépendantes et variables dépendantes. Ainsi, nous avons abordé les variables de personnalité, les stratégies de coping, l'adéquation entre l'individu et entreprise ainsi que les stressors professionnels génériques. Nous avons également décrit les cadres théoriques, plus ou moins génériques qui permettent de mieux comprendre quels sont les liens théoriques et empiriques entre ces construits. Il nous semble maintenant nécessaire de présenter plus précisément quels sont les indicateurs permettant d'appréhender les conséquences du stress professionnel.

### III. Engagement, satisfaction au travail et turnover

#### 1) L'engagement au travail

Le concept d'engagement possède plusieurs variantes. La perspective la plus connue est celle d'Allen et Meyer (1996) avec l'engagement organisationnel, parfois appelé implication organisationnelle. Ce concept se décline en trois volets : l'engagement normatif, de continuité et affectif qui désignent diverses formes d'attachement à son travail. Il faut distinguer l'engagement du workalcoholism (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2014), ce dernier correspondant à un investissement excessif dans son travail qui forme un refuge et empêche de mener une vie sociale normale. Le concept d'engagement opérationnalisé par l'UWES est assez différent et prend sa source dans les travaux de Kahn (1990) avec un article très original. Khan fait lui-même référence aux travaux de Goffman (1961) sur la présentation de soi à travers son activité professionnelle. Il reprend l'exemple de l'agent de circulation qui, pendant son travail utilise une gestuelle et des mimiques qui le rendent absolument présent à ce qu'il est en train de faire, ou il se met dans la peau d'un personnage. Pour Kahn (1990, p. 694), « *l'engagement renvoie au fait d'utiliser son « self » pour adopter pleinement les comportements professionnels requis* ». Les gens engagés possèdent un self qui est en accord avec les normes professionnelles qu'elles soient physiques, cognitives ou émotionnelles. Dans sa recherche, il va observer deux groupes de salariés : 16 moniteurs d'un camp d'adolescents et 16 salariés d'un cabinet d'architectes. Il utilise la méthode de l'observation participante utilisée en ethnologie. Il utilise également des entretiens semi structurés d'environ une heure qui se déroulent en 4 étapes :

- Décrire une situation durant laquelle ils étaient totalement absorbés par leur travail ;
- Décrire une situation dans laquelle ils ne se sentaient pas concernés par leur travail ;
- Dire en quoi leur réaction à ces situations professionnelles est différente de leur réaction à une situation personnelle analogue ;
- Rapporter dans quelle mesure leur réaction à ces situations professionnelles est identique à leur réaction à une situation personnelle analogue.

L'analyse qu'il fait de ces entretiens est assez atypique et complexe. Nous la décrivons brièvement. Il s'agit d'une analyse de contenu thématique illustrée de vignettes cliniques. Il décrit par exemple une situation dans laquelle un éducateur organise un atelier de plongée, étant lui-même passionné par le sujet. Il passe beaucoup de temps avec les étudiants à partager ses convictions personnelles en insistant sur la nécessité de préserver les ressources naturelles. Ce faisant, il est totalement engagé dans ce qu'il dit. Il évoque des plongées qu'il a vécues en référant à des aspects physiques (préparation du matériel), cognitifs (vigilance) et émotionnels (joie partagée avec les autres plongeurs). Pour Khan, l'éducateur est alors complètement connecté à ce qu'il fait, les adolescents se montrent réceptifs. Il s'acquitte pleinement de son rôle et se sent en accord avec son self. Cette recherche, assez intuitive et qualitative, a néanmoins posé les bases de tous les travaux actuels sur l'engagement tel qu'il est opérationnalisé par l'UWES. L'engagement peut être défini comme un « *état d'esprit positif d'accomplissement personnel* » (Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma, 2002, p. 74). Un individu engagé dans son travail déploie de la vitalité et se montre capable de s'investir pleinement dans les tâches qu'il accomplit. A la différence de l'engagement organisationnel, l'engagement au travail concerne la relation qu'un individu entretient avec son travail (Neveu, 1993). Il renvoie à un « *état affectif cognitif persistant et envahissant qui n'est pas polarisé sur un objet, un évènement ou un comportement particulier* » (Schaufeli & Bakker, 2004a, p. 295). Il n'est donc pas un état momentané et spécifique. Enfin, c'est un indicateur important du bien-être au travail (Bakker & Demerouti, 2007). Cet état d'esprit se caractérise par trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption (Rothmann, Jorgensen, & Hill, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004a) :

- La vigueur constitue la dimension affective de l'engagement au travail et peut être définie comme le niveau d'énergie mentale mise en œuvre durant une activité professionnelle. Aussi, elle met en relief une résilience mentale importante, la volonté d'investir des efforts dans son travail et de la persévérance, même face aux difficultés. La vigueur est donc liée à la volonté d'investissement permanent dans le travail et à la persévérance devant les difficultés ;
- Le dévouement constitue la dimension motivationnelle de l'engagement et correspond aux sentiments de signification, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté, d'utilité et de défi provoqués par le travail ;



- L'absorption constitue la dimension cognitive. Elle définit un degré de concentration élevé au travail et le sentiment que le temps passe vite quand on travaille. Elle inclut également la difficulté à se couper de son activité professionnelle.

Certains auteurs soutiennent que l'engagement est une ressource face au stress. En effet, les personnes résistantes au stress sont généralement plus engagées dans leur travail, s'identifient plus fortement à la tâche qui leur est dévolue, sont convaincues de garder la maîtrise de leur résultats et s'orientent ainsi davantage vers les situations de défi et de changement (Dolan & Arsenault, 2009). Cet effet protecteur se justifie grâce au concept de sens du travail. Celui-ci est « *un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* » (Morin, 2008, p. 5). Il fournit au sujet un sentiment de sérénité et de sécurité psychologique qui contribue à mieux gérer le stress, et peut améliorer son état psychologique et sa disposition à s'engager dans l'organisation.

Cependant, d'autres auteurs, ne font pas ce constat et affirment le contraire. L'engagement serait une contrainte personnelle qui augmente le stress (Bruchon-Schweitzer, 2006). Selon eux, les personnes les plus touchées par le stress sont souvent celles qui donnent beaucoup d'importance à leur travail (Dolan & Arsenault, 2009). Par exemple, les employés faisant preuve d'initiatives individuelles dans l'exercice de leur rôle sont plus touchés par le stress que ceux qui s'investissent moins (Bolino & Turnley, 2005). En effet, il est possible que l'environnement de travail ne soit pas toujours réactif par rapport à l'engagement fourni. Ainsi, le manque de reconnaissance, d'attention, d'autonomie ou bien de récompenses peuvent être décevantes (Siegrist, 1996b). Il est également possible que les conditions de travail, telles que l'organisation, l'aspect relationnel, la charge de travail, etc. soient sources de souffrance. Or, malgré cela, les sujets les plus engagés tendent à résister (Cousin & Mispelblom Beyer, 2011) et parfois dépassent les limites de leurs ressources psychiques et/ou physiques (Morgan, 1999; Truchot, 2004). Ainsi, le sur-engagement accroît le degré de stress perçu qui à son tour induit de l'épuisement professionnel (Koleck, 2000).

Il semble que la distinction des trois dimensions de l'engagement permette de concilier, en partie, ces théories. En effet, les résultats d'une étude menée en 2014 auprès de 233 managers de proximité montrent que l'absorption, en tant qu'exigence personnelle potentiellement source de

stress, exacerberait le stress perçu des individus, alors que le dévouement, mettant en relief l'impact positif du « sens du travail », aurait un effet réducteur (Codo & Soparnot, 2014).

L'idée selon laquelle l'engagement serait le versant positif du burnout est assez répandue, notamment dans le contexte actuel où la psychologie positive s'impose de plus en plus dans les milieux professionnels comme dans le milieu universitaire. Les liens entre burnout et engagement font l'objet de nombreux débats et de plusieurs articles (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006a). Les preuves empiriques étant difficiles à obtenir, des articles récents font appel à une approche dialectique, voire philosophique pour trouver des réponses à cette question (Leon, Halbesleben, & Paustian-Underdahl, 2015).

## **2) La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail peut être définie comme un état émotionnel agréable ou positif résultant d'une appréciation d'une tâche professionnelle. Elle est considérée comme un des aspects clés du travail par les salariés (Locke, 1969). Une définition plus précise considère la satisfaction au travail comme « *le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail* » (Paillé, 2008, p. 26). March et Simon ont caractérisé la satisfaction au travail comme une fonction multiforme de plusieurs facteurs, tels que les récompenses monétaires, le type de supervision et la participation aux décisions d'affectation (March & Simon, 1958). Ce concept a une tradition de longue date dans la recherche organisationnelle. Il a été beaucoup étudié, c'est pourquoi une multitude de modèles existent (Roussel, Igalens, & Sire, 1996) et qu'un inventaire exhaustif d'études serait, *a priori*, impossible (Paugam, 2000). Comme l'ont souligné Peng & Mao (2015), la satisfaction au travail est une préoccupation majeure lorsque les variables telles que l'engagement au travail ou l'expérience émotionnelle positive sur le lieu de travail sont considérées. Elle constitue une mesure indirecte du bien-être du travailleur dans le cadre de la psychologie positive. La satisfaction au travail a suscité un intérêt considérable dans la prise en compte des antécédents situationnels et dispositionnels qui pourraient l'influencer (Judge & Larsen, 2001; Wu & Griffin, 2012).

La satisfaction au travail a été remise en cause dans certaines recherches, en particulier pour la diversité des définitions dans la littérature (Iglesias Rutishauser, Renaud, & Tschann Semmer,

2010) et le lien avec la performance au travail (Judge, Heller, & Mount, 2002a). Cependant d'autres études montrent la pertinence de la satisfaction au travail, notamment pour ses liens avec certains traits de personnalité comme le Névrosisme et Extraversion, la latitude décisionnelle, l'absentéisme (Judge, Heller, & Mount, 2002b; C. Vandenberghe, Stordeur, & d'Hoore, 2009), l'intelligence émotionnelle, les affects positif/négatifs (Kafetsios & Zampetakis, 2008), le soutien organisationnel, le soutien à l'autonomie (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013) ou encore la citoyenneté au travail (l'altruisme, l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe) (Paillé, 2008). Ces différents résultats peuvent être dus à plusieurs facteurs, choix de la méthodologie, des questionnaires ou des calculs statistiques mais aussi au changement sociétaux (comportement face au travail, marché de l'emploi, etc.).

A l'instar du travail en saison, la satisfaction au travail a des implications au-delà du monde professionnel. La santé, tout d'abord, puisque elle est liée à différentes dimensions de santé : des symptômes psychiques, tels que la dépression, le burnout et l'état anxieux, (Faragher, 2005) et des symptômes psychosomatiques (O'Driscoll & Beehr, 1994). En outre, elle est corrélée positivement avec la satisfaction de vie au travail (Moser & Schuler, 2006). La satisfaction au travail a également une influence importante sur la satisfaction de la vie de famille (et réciproquement). Une méta-analyse de Ford, Heinen, & Langkamer (2007) montre qu'une grande part de variance de chacune de ces variables étaient liées. Aussi, « *le niveau de stress a été défini comme la variable ayant le plus grand impact sur la satisfaction et sur les conflits entre les deux domaines* » (Iglesias Rutishauser, 2011, p. 10). Avec la collusion vie privée et professionnelle que nous avons décrite pour la population des travailleurs saisonniers, cette variable prend une importance primordiale dans notre recherche. Aussi, nous avons souhaité la retenir car il existe dans la littérature (avec des données longitudinales) des corrélations négatives importantes entre satisfaction au travail et turnover (Barlow & Zangaro, 2010; Böckerman & Ilmakunnas, 2009; Tett & Meyer, 1993) bien que la conjoncture du marché du travail modère cette relation (Carsten & Spector, 1987; Gerhart, 1990).

La satisfaction au travail joue un rôle majeur dans pratiquement toutes les théories du turnover (Lee, Mitchell, Holtom, McDaneil, & Hill, 1999) et a un rôle prédictif psychologique clé dans la plupart des études sur ce domaine (Dickter, Roznowski, & Harrison, 1996). En effet, les études ont montré que les employés insatisfaits quittent leur emploi plus souvent que les employés satisfaits (Hellman, 1997; Martin, 1990). Pour notre recherche, nous traiterons cette variable

uniquement comme médiatrice. Sur le plan théorique, la satisfaction professionnelle peut effectivement être considérée comme étant plus transitoire que l'engagement. Si la satisfaction est très importante, elle reste un moyen pour les entreprises de fidéliser et motiver leur personnel, ce n'est pas une fin en soi. Nous recherchons donc ses effets médiateurs par rapport au turnover. Différentes études montrent la pertinence d'utiliser la satisfaction au travail comme telle (Charkhabi, Alimohammadi, & Charkhabi, 2014; Crede, Chernyshenko, Stark, Dalal, & Bashshur, 2007). Par exemple, la satisfaction au travail a tendance à médiatiser la relation entre le comportement de citoyenneté au sein de l'entreprise et la diminution du turnover (Tsai & Wu, 2010). Elle a aussi un effet médiateur sur l'engagement organisationnel (Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007). Enfin, il faut cependant signaler que l'aspect temporaire du travail tend à limiter l'impact de la satisfaction au travail sur le turnover (Flickinger, Allscher, & Fiedler, 2016).

### **3) Le turnover**

Le turnover peut être défini comme « *une attitude consciente et délibérée de quitter l'organisation, la séparation volontaire et effective d'un individu d'une organisation. Il explique les mouvements d'entrées et de départs des travailleurs d'une structure* » (Pennaforte, 2011, p. 48). Le turnover peut être distingué en deux aspects : intra-organisationnel (entrée et sortie de collaborateurs dans une même organisation) ou bien extra-organisationnel (mouvement des membres hors de l'organisation) (Morin & Renaud, 2009). Pour les travailleurs saisonniers, le turnover peut s'observer de deux façons distinctes : durant la saison (période d'essai non concluante, abandon de poste, licenciement, etc.) ou d'une saison à l'autre (non-fidélisation). On peut remarquer qu'il peut être parfois le fait d'un arrangement, plus ou moins tacite, entre employeurs et travailleurs par rapport à la variabilité d'une activité, en l'occurrence touristique (Oliveira da Silva, 2016).

Les conséquences économiques du turnover ont été bien documentées, en particulier dans le secteur de l'hôtellerie (Hinkin & Tracey, 2000), métiers prépondérants dans notre population cible. Une étude aux Etats-Unis évalue à 2500 \$ le coût moyen du remplacement d'un salarié et varie entre 500 \$ et 5000 \$ selon les responsabilités et compétences de l'employé (Wasmuth & Davis, 1983). En effet, le turnover a une incidence sur la qualité du travail des autres employés (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) avec notamment une certaine désorganisation et une

augmentation de la charge de travail. En outre, le turnover réduit la performance du salarié et de l'entreprise, car il entraîne une perte de connaissances, de compétences et de capacités précieuses (Shaw, Gupta, & Delery, 2005). Le temps passé par l'entreprise à former les nouveaux arrivants peut également être considéré comme une perte pour l'entreprise. Plus généralement, certaines recherches évoquent les perspectives d'une déprofessionnalisation des métiers de l'hôtellerie et de la restauration comme résultant du turnover via les représentations sociales qui en découlent (Oliveira da Silva, 2016). Au-delà des aspects économiques, le turnover en cours de saison ou bien d'une saison à l'autre est un enjeu concurrentiel important (McCole, 2015).

Différentes recherches se sont penchées sur l'identification des prédicteurs potentiels du turnover (Steel & Lounsbury, 2009). Jusqu'au milieu des années 1970, la plupart des modèles d'explication du turnover proposaient des liens directs avec les attitudes des employés, telles que la satisfaction au travail et le fait de quitter son emploi (Brayfield & Crockett, 1955; Vroom, 1964). Cependant, Locke (1976) en examinant la nature et les conséquences de la satisfaction au travail, a noté que les corrélations entre la satisfaction au travail et le turnover étaient modérées. En outre, les modèles de cette époque étaient dominés par la théorie de la décision administrative, selon laquelle la prise de décision humaine est un processus systématique et ordonné, paradigme dominant de l'époque. On peut signaler que de nombreux modèles ont été influencés ensuite par cette théorie, et le sont encore aujourd'hui (Steel & Lounsbury, 2009).

Par ailleurs, en analysant le turnover et l'absentéisme dans la littérature, Porter & Steers (1973) ont suggéré de mettre davantage l'accent sur la compréhension du processus de décision de changement. Plus précisément, ils ont suggéré que l'impact de la performance au travail pourrait être un médiateur probable de la relation attitude-comportement. Par la suite, Mobley (1977) a proposé un modèle incluant des liens intermédiaires entre la satisfaction et le turnover. Il a mis en évidence plusieurs décisions cognitives prises entre l'insatisfaction professionnelle et la décision de quitter un employeur. Son analyse comprenait des variables telles que l'évaluation de l'utilité attendue de la recherche d'un nouvel emploi et le coût du changement, l'évaluation des alternatives et la comparaison avec l'emploi actuel. Mobley s'appuie fortement sur les traditions conceptuelles dans le domaine de la théorie des attitudes pour mieux comprendre ce processus. Ce modèle peut être considéré comme une application ciblée de la théorie de Fishbein et d'Ajzen sur l'action raisonnée : le comportement des individus dépend de l'intention comportementale qui elle-même dépend de l'attitude envers le comportement et de la norme subjective (Ajzen &

Fishbein, 1980). Cependant, différentes études menées pour tester le modèle de Mobley ont montré que plusieurs liens n'étaient pas significatifs, avaient des effets faibles ou obtenaient des relations inverses à celles attendues (Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Miller, Katerberg, & Hulin, 1979). D'autres modèles incluant différentes variables de ce type (Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Tett & Meyer, 1993) ont déterminé que la meilleure manière d'appréhender le turnover consiste à analyser la relation entre satisfaction professionnelle et turnover. Les recherches récentes s'inspirent de cet apport théorique, si bien que des concepts tels que la satisfaction au travail apparaissent avec une telle régularité dans la théorie du turnover qu'ils sont « *pratiquement devenus synonymes du domaine d'étude lui-même* » (Steel & Lounsbury, 2009, p. 274).

Comme le montrent tous ces résultats empiriques, alors que de multiples variables cognitives sont pertinentes à l'analyse du turnover, leur pertinence au-delà des intentions est problématique. En effet, les recherches sur le turnover volontaire effectif sont relativement rares comparées à celles menées sur l'intention de quitter son emploi. Comme le souligne Johns (2001), les recherches sur le turnover ont été dominées par des modèles qui soulignent l'importance des aspects attitudinaux. Or, l'examen de la littérature dans ce domaine montre que les intentions comportementales, généralement exprimées comme des intentions de rester ou partir de l'entreprise, sont d'excellents prédicteurs du turnover (Griffeth et al., 2000; Steel & Lounsbury, 2009). Si différents modèles explicatifs du phénomène existent, on peut les regrouper en facteurs individuels et facteurs contextuels (Kopel, 2003; Peterson, 2004), ou bien de la combinaison des deux (Steel & Lounsbury, 2009) :

- **Les facteurs personnels** ou antécédents incluent généralement la personnalité (Zimmerman, 2008), les intérêts professionnels (Van Iddekinge, Roth, Putka, & Lanivich, 2011), la motivation au travail (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009), l'âge (Ng & Feldman, 2009) ou le genre (Cassidy, DeVaro, & Kauhanen, 2016). A contrario, l'âge a un impact très faible sur le turnover. Une méta-analyse basée sur des données récoltées auprès de 42 625 individus de 1959 à 1993 évalue une relation significative mais faible avec un coefficient de -,08. (Healy, Lehman, & Mcdaniel, 1995).

- **Les facteurs contextuels** comprennent généralement les facteurs de stress au travail (Mellor, Moore, & Siong, 2015), l'évaluation du « coût » du changement de poste (Kammeyer-Mueller, Wanderg, Glomb, & Ahlburg, 2005), le taux de chômage, la croissance salariale et les promotions (Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997) ou encore le degré d'intégration dans l'entreprise (Crossley, C., Bennet, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L., 2007). D'autres travaux montrent que la gestion des compétences (Jarnias, 2003) ainsi que la formation professionnelle peuvent être liées au turnover (Pennaforte, 2011; C. Trevor, 2001). Enfin, des études mettent en relief l'importance de la satisfaction au travail (Nyberg, 2010), l'engagement organisationnel (Kammeyer-Mueller et al., 2005; Tett & Meyer, 2016), la performance au travail (Nyberg, 2010; Zimmerman & Darnold, 2009), l'épuisement professionnel (Wright & Cropanzano, 1998) ou encore les valeurs éthiques de l'entreprise (Liu & Lin, 2016).

Des preuves empiriques substantielles se sont accumulées indiquant que les mécanismes affectifs (attitudes professionnelles, morales), l'intention de quitter l'entreprise / d'y rester et les facteurs de recherche d'emploi sont des éléments fondamentaux. C'est pourquoi les modèles explicatifs de turnover sont systématiquement construits autour des trois mêmes éléments principaux, à savoir les variables attitudinales ou motivationnelles (satisfaction professionnelle, engagement organisationnel), les possibilités de recherche d'emploi (alternatives selon le marché du travail par exemple) et les intentions de turnover. De plus, certains mécanismes secondaires (traits personnels, possibilité de transfert intra-organisationnel) sont récurrents et apparaissent dans les différents modèles avec une fréquence suffisante pour suggérer qu'ils sont des éléments très importants (Steel & Lounsbury, 2009).

Malgré les nombreuses études et modèles concernant le turnover, des recherches sur les causes profondes des décisions de changement sont nécessaires. Bien que des études examinant les raisons pour lesquelles les personnes décident de changer d'entreprise existent (Mattis, 1990; Sicherman, 1996) ce type de travail est surtout remarquable par son absence (Steel & Lounsbury, 2009).

Certains modèles explicatifs du turnover s'appliquent à des individus issus de groupes spécifiques. Par exemple, les modèles proposés par Price et Mueller (1981) et Prestholdt, Lane et

Mathews (1987) ont été élaborés pour un groupe professionnel d'infirmières. Cependant, ce type d'approche s'est avéré être l'exception plutôt que la règle. Le plus souvent, les cibles de population des modèles de turnover n'ont pas été précisées (Steel & Lounsbury, 2009). On peut tout de même souligner les recherches portant sur les travailleurs temporaires. Alors que les questions liées à la façon de gérer les travailleurs temporaires ont souvent été discutées, peu d'études empiriques ont étudié comment les attitudes des travailleurs temporaires influencent d'autres attitudes liées au travail et leur comportement réel. La plupart des recherches enquêtant sur ces travailleurs ont porté sur la différence de attitudes des employés entre « *travailleurs permanents* » et « *travailleurs occasionnels* » au sein d'une organisation (de Gilder, 2003; Thorsteinson, 2003). En outre, les gestionnaires, afin de gérer efficacement les travailleurs temporaires, doivent prendre en considération que ces derniers font face à une situation peu commune : ils travaillent pour deux entreprises, au sein de la structure « cliente » où ils sont affectés et l'agence temporaire qui reste leur employeur. Slattery & Rajan Selvarajan (2005) proposent un modèle qui montre que des variables telles que la rémunération, les avantages, le soutien, la supervision par les agences temporaire, ou encore l'indépendance, la complexité et la quantité de travail influent sur le turnover. Malheureusement, il n'existe pas de modèle spécifique aux travailleurs saisonniers dans la littérature. Nous prendrons donc en compte les éléments les plus pertinents à la lumière des recherches existantes pour élaborer notre propre modèle.





## IV. Notre modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse va donc intégrer toutes les variables détaillées plus haut. L'objectif de notre recherche est de découvrir les facteurs psychosociaux permettant une bonne adaptation aux métiers saisonniers, il convient donc d'être le plus exhaustif possible dans la prise en compte des éléments ayant potentiellement un effet. Trois indicateurs primordiaux dans la fidélisation des saisonniers, comme dans le fonctionnement optimum des entreprises, ont été identifiés : le turnover, l'engagement et la satisfaction au travail. Ces indicateurs constituent nos variables dépendantes ou variables à prédire. Il s'agira également de définir les prédicteurs, médiateurs et modérateurs ayant une influence sur ces variables dépendantes.

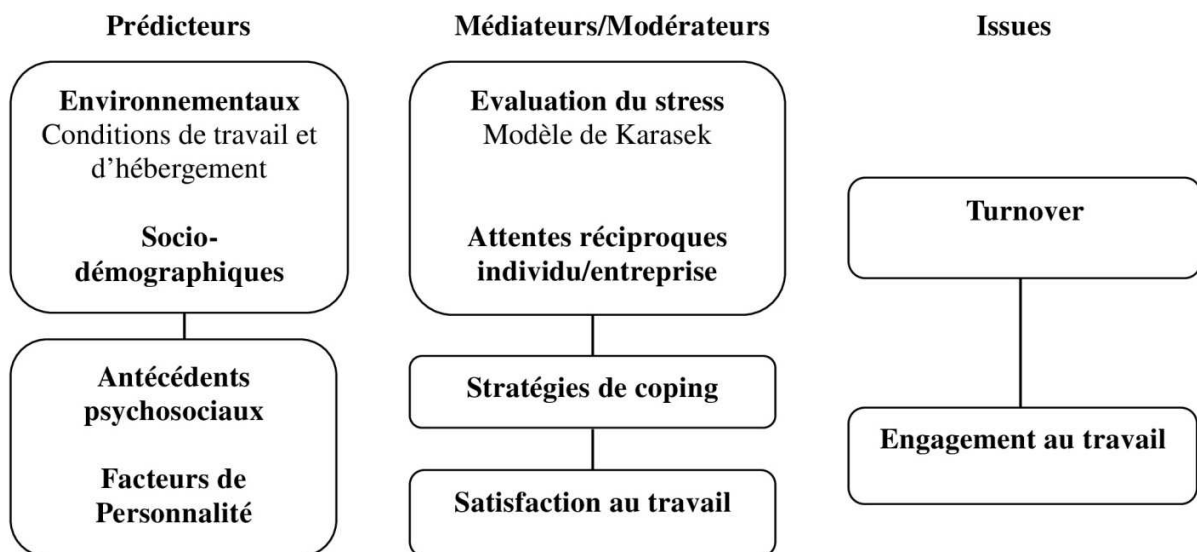
Ce faisant, nous nous inscrivons dans un modèle interactionniste du stress professionnel. Nous retrouvons en partie le « *Person-Environment Fit Model* » de French, Rodgers, & Cobb (1984). L'apport de ce modèle réside dans le postulat selon lequel la santé physique et psychologique des salariés n'est pas uniquement influencée par l'environnement de travail (E), par les caractéristiques personnelles des employés (P) mais par leur compatibilité. Nous nous inscrivons également en partie dans le modèle « *Demand-Control* » de Karasek (1979) puisque la demande psychologique liée au travail de saisonnier sera prise en compte dans notre recherche. Cependant, le modèle de Karasek ne sera pas entièrement éprouvé dans le cadre de ce travail puisque, comme cela fut souligné dans notre partie théorique, ce modèle reprend uniquement des variables situationnelles ou contextuelles (demande, latitude et soutien social).

Notre recherche prend également en compte les stratégies mises en place par les saisonniers pour faire face à leur réalité professionnelle, ce qui correspond plutôt à une approche transactionnelle (Richard S Lazarus & Folkman, 1984). En effet, l'approche transactionnelle s'intéresse aux transactions actuelles entre individu et environnement, c'est-à-dire aux efforts cognitifs, émotionnels et comportementaux déployés par les individus pour s'ajuster à des situations difficiles.

Afin de modéliser l'ensemble de ces éléments, nous pouvons évoquer le modèle intégratif et multifactoriel, issu de la psychologie de la santé et dans une conception transactionnelle du stress.

Ce « modèle est suffisamment flexible pour s'adapter à la prédiction de critères de nature très différente tels que le burnout, [...] les performances professionnelles » (Koleck, Bruchon-Schweitzer, & Bourgeois, 2003, p. 810).

**Figure 15**  
**Modèle d'analyse général**



# *Méthodologie*

La première partie de notre travail nous a permis de définir les enjeux, le contexte et la pertinence de notre recherche. La littérature nous oriente vers le modèle d'analyse multifactoriel, en effet, son adaptation dans le domaine de la psychologie du travail nous a semblé appropriée pour une prise en compte des nombreux facteurs nécessaires à une analyse approfondie.

## **I. Méthodologie, population et contexte**

### **1) Modèle d'analyse et hypothèse générale**

#### *a) Hypothèse générale*

Des variables telles que la personnalité, les stressseurs professionnels, la satisfaction et l'engagement professionnel ont un effet sur le turnover des saisonniers. Aussi, nous faisons l'hypothèse que les variables sociodémographiques/contextuelles, la personnalité, les stratégies de coping, l'adéquation valeurs/attentes individus/entreprises et les stressseurs professionnels sont liés avec l'engagement professionnel des travailleurs saisonniers. Nous proposons de présenter nos résultats en deux parties : la prédiction du turnover et la prédiction de l'engagement. A l'issue de ces analyses, nous tenterons également de mettre en lien ces deux aspects de la réussite ou de l'échec des travailleurs saisonniers que nous avons interrogé et suivi.

## 2) Procédures de recherche

### a) Population, lieu et contexte de l'étude

Les critères d'inclusion et d'exclusion sont les suivants :

Figure 16

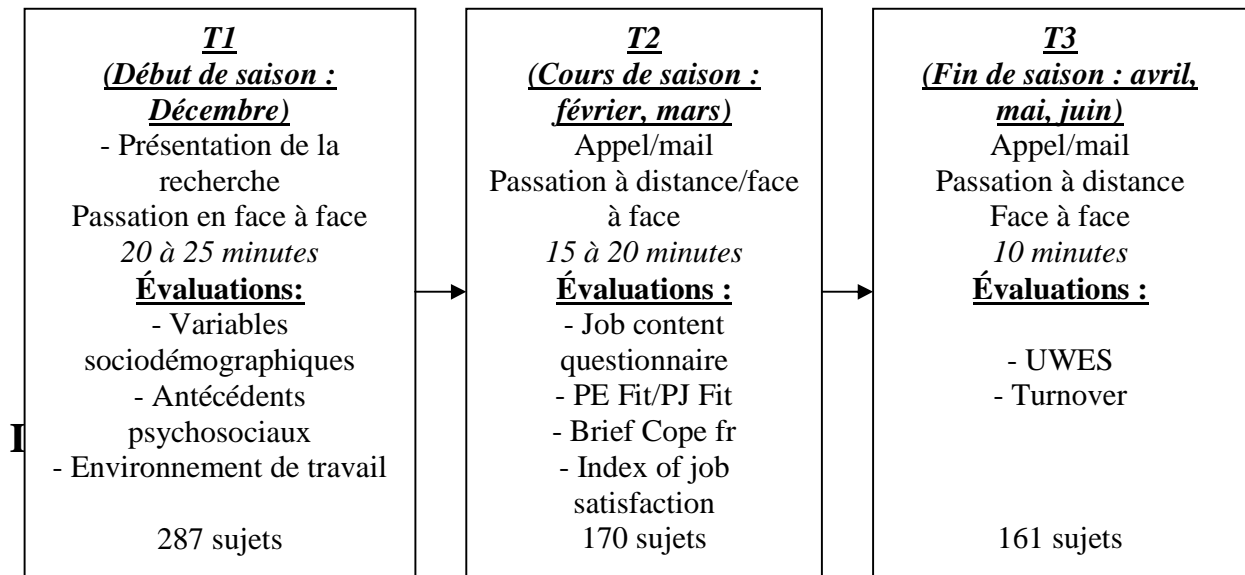
Tableau récapitulatif des critères d'inclusion/exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi en station de sports d'hiver</li> <li>- Contrat/Mission/Engagement initial de 3 à 6 mois</li> <li>- Agé de 18 à 65 ans (population « active »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension insuffisante de la langue française</li> <li>- CDI ou contrat annualisé (CDII)</li> <li>- Contrat à temps partiel (&gt;30h hebdomadaires)</li> </ul>

### b) Déroulement de la recherche

Figure 17

Planning de passation des protocoles



Comme indiqué précédemment, les questionnaires étaient anonymes mais afin de pouvoir contacter les sujets pour T2 et T3, nous demandions leurs coordonnées (mail et/ou numéro de

téléphone selon leur préférence). Après avoir rappelé qu'en aucun cas nous ne diffuserions les résultats de manière individuelle, nous leur soumettions le test en format papier, en face à face. Pour un petit nombre (15 sujets), les réponses ont été directement saisies sur un formulaire en ligne. La passation dure entre 20 et 25 minutes.

*a) Données sociodémographiques*

Nous avons évalué :

- l'âge ;
- le genre (cotation : Homme = 1 / Femme = 2);
- la situation familiale (Cotation : en couple=1 / Célibataire = 2)

On peut noter que les saisonniers de notre échantillon n'ont pas d'enfant. Hormis les locaux et les employeurs, les saisonniers avec enfant sont rares, car les logements proposés sont souvent petits et/ou en colocation. Seule la situation familiale a donc été pris en compte (célibataire ou en couple).

- maîtrise de la langue française (variable contrôle);
- le type de contrat (variable contrôle)
- le niveau d'étude selon les catégories INSEE :

**Figure 18**

**Tableau de cotation du niveau de diplôme**

<b>Niveau de diplôme</b>	<b>Cotation</b>
Doctorat ou diplômes de grande école	1
Diplômes de second ou troisième cycle universitaire (licence, maîtrise, master, DEA, DESS)	2
Bac+2 (DUT, BTS, DEUG, écoles des formations sanitaires ou sociales,...)	3
Baccalauréat général, technologique ou professionnel	4
CAP ou BEP	5
Sans diplôme ou Brevet des collèges	6

- Adéquation diplôme et emploi exercé : nous avons évalué par nous-mêmes la correspondance entre le cursus scolaire détaillé par les sujets dans le questionnaire 1 et l'emploi qu'ils exercent pendant la saison (Cotation : Adéquation = 1 / Non adéquation = 2).

*b) Contexte et environnement de travail*

Nous avons évalué dans le questionnaire les variables suivantes :

- origine du logement : la question consistait à demander au salarié s'il est proposé par l'employeur ou bien si le sujet a trouvé son hébergement par lui-même (logement via l'employeur : cotation 1 / Par lui-même : cotation 2) ;
- taille du logement (en m<sup>2</sup>) ;
- logement en colocation ou non (Cotation : Colocation = 1 / Individuel = 2) ;
- nombre d'heures de travail mensuelles théoriques sur le contrat de travail (variable contrôlée) ;
- nombre de personnes à gérer (si personne, cotation=0) ;
- rémunération (revenu mensuel)

La cotation se fait comme le présente le tableau suivant :

**Figure 19**

**Tableau de cotations des revenus**

<b>Revenu</b>	<b>Cotation</b>
< 200 à 500€	1
De 501 à 800 €	2
De 801 à 1120 €	3
De 1121 à 1300 €	4
De 1301 à 1600 €	5
De 1601 à 2000 €	6
> 2000 €	7

- Emploi

Nous avons répertorié les métiers des sujets interrogés.

c) *Antécédents psychosociaux*

Nous avons aussi évalué dans le questionnaire 1, les variables suivantes :

- expérience en saison (en mois)
- expérience dans la même activité professionnelle (en mois)
- expérience dans l'entreprise (en mois)

d) *La personnalité*

Afin d'évaluer les traits de personnalité des sujets, nous avons utilisé le Big five Inventory (John, Robins, & Pervin, 2008). Ce questionnaire mesure 5 traits de personnalité. Validé en français (Plaisant, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010b), cet outil est l'un des plus utilisés pour évaluer les traits de personnalité. Les auteurs le définissent comme « *un outil valide, permettant aux cliniciens et chercheurs de disposer d'un inventaire des cinq grands facteurs de la personnalité en langue française. Il est simple et robuste, fiable et économique* » (*Ibid.* p. 2). La validité interne des dimensions du BFI-Fr est satisfaisante (alpha de Cronbach élevés : 0,77 à 0,83 (moyenne 0,81)), la consistance interne des différentes dimensions également (moyenne de 0,79) et la validité externe (corrélations avec le NEO-PI-R) aussi. Nous avons utilisé la version courte en 45 items, chaque trait étant évalué par 9 items :

- E (Extraversion, Énergie, Enthousiasme) : 1, 6 (cotation inversée), 11, 16, 21 (cotation inversée), 26, 31 (cotation inversée), 36 ;
- A (Agréabilité, Altruisme, Affection) : 2 (cotation inversée), 7, 12 (cotation inversée), 17, 22, 27 (cotation inversée), 32, 37 (cotation inversée), 42, 45 (cotation inversée) ;
- C (Conscience, Contrôle, Contrainte) : 3, 8 (cotation inversée), 13, 18 (cotation inversée), 23 (cotation inversée), 28, 33, 38, 43 (cotation inversée) ;



- N (Émotions Négatives, Névrosisme, Nervosité) : items 4, 9 (cotation inversée), 14, 19, 24 (cotation inversée), 29, 34 (cotation inversée), 39 ;
- O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit) : items 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 (cotation inversée), 40, 41 (cotation inversée), 44.

## 2) Questionnaire T2

Pour la deuxième partie de notre recherche, les sujets ont été interrogés en cours de saison, au mois de février ou mars. Les sujets remplissaient le questionnaire en 15/20 minutes. Certaines questions portant sur le contexte professionnel et les stratégies utilisées, il était important que ce questionnaire soit rempli durant la saison. Ce deuxième questionnaire se déroulait soit à distance, par mail (N=87) à l'aide de Google docs®, par téléphone (N=67) ou en face à face dans les mêmes conditions que le questionnaire T1 (N=15).

### a) Les stratégies de coping (*Brief Cope fr*)

Ce questionnaire traduit et validé en français par Muller et Spitz (2003b) comporte 28 items et évalue 14 stratégies de coping.

**Figure 20**

**Tableau de correspondance stratégie de coping et item du Brief-COPE**

<b>Stratégie de coping</b>	<b>Items</b>
Coping actif	2 et 20
Planification	13 et 24
Recherche de soutien social instrumental	10 et 19
Recherche de soutien social émotionnel	5 et 14
Expression des sentiments	9 et 18
Désengagement comportemental	6 et 15
Distraction	1 et 17

Blâme	12 et 25
Réinterprétation positive	11 et 26
Humour	16 et 28
Acceptation	8 et 23
Religion	7 et 27
Utilisation de substances	4 et 22
Déni	3 et 21

Il y a 4 niveaux de réponses, cotées de 0 à 4, dans l'ordre suivant : pas du tout (0), de temps en temps (1), souvent (3) et toujours (4). Les items mesurant la même stratégie d'ajustement sont additionnés.

Nous avons utilisé la version trait. En effet, par souci de diminuer la taille de notre protocole global et afin de ne pas décourager les sujets, cette variable n'est mesurée qu'une seule fois, en cours de saison. Il possède de bonnes qualités psychométriques (validité externe et de structures) (Muller & Spitz, 2008), il est assez court et surtout il mesure le coping « *utilisation de substance* » que nous voulions évaluer précisément dans notre recherche.

#### *b) Le stress au travail*

Nous avons utilisé le Job Content Questionnaire (Karasek, 1979) qui est un des outils le plus utilisé pour mesurer les facteurs psychosociaux (Valléry & Leduc, 2017). Il se compose de 26 items qui évaluent trois dimensions : la latitude décisionnelle (items 1 à 9) la demande psychologique (items 10 à 18) et le soutien social (items 19 à 26).

L'enquête SUMER en 2003 en France a permis, grâce à une étude de Niedhammer, Ganem, Gendrey, David, & Degioanni (2006) de définir sur un très grand échantillon (24 486) les qualités psychométriques de cet instrument : une bonne cohérence interne (Coefficients Alpha de Cronbach > 0.65) et une validité convergente qui confirme les liens avec des variables telles que l'âge, la profession, le secteur d'activité et le statut de l'emploi.

c) *Person-Job fit*

L'adéquation valeurs de l'individu / valeurs de l'entreprise (Person Organisation fit)

Le P-O fit décrit dans quelle mesure le salarié partage les valeurs de l'organisation dans laquelle il travaille. Les items sont repris d'une échelle qui évalue l'ajustement personne-organisation de Cable et Derue (2002). Elle contient 3 items sur une échelle de notation à 5 points « 1 » (fortement en désaccord) à « 5 » (fortement d'accord) : « *Je peux conserver mes valeurs personnelles en travaillant dans cette entreprise* », « *Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de l'entreprise* », et « *Mes valeurs personnelles renforcent mon adhésion à cette entreprise puisqu'elles sont identiques* ». Ce questionnaire évalue donc le degré auquel les valeurs d'une organisation correspondent à celles du sujet (en général). Malgré nombre réduit de questions, l'échelle d'ajustement personne-organisation a une bonne cohérence interne.

Adéquation compétences / attentes de l'entreprise (Person Environnement Fit)

L'échelle Person-job Fit (PJ-Fit) fournit une évaluation dans laquelle les connaissances, les compétences, les capacités, les besoins, et les valeurs d'un individu répondent aux exigences de son emploi. Le concept de PJ Fit est au cœur de plusieurs recherches dans de nombreux domaines du comportement professionnel, organisationnel et de la psychologie organisationnelle (Brkich et al., 2002). Cette mesure est une des facettes du Person environnement Fit, il concerne uniquement le poste de travail et ses exigences (Cable & DeRue, 2002). Les qualités psychométriques sont bonnes : la validité interne est bonne (Alpha de Cronbach =0.92). L'échelle de P-J fit que nous avons utilisé est également issue de l'échelle développée par Cable et Derue (2002). Avec 3 items et une échelle de notation à 5 points, allant de « 1 » (fortement en désaccord) à « 5 » (fortement d'accord), elle évalue l'intensité à laquelle les capacités et compétences d'un sujet correspondent aux exigences d'un emploi : « *Tout bien considéré, mon emploi actuel correspond bien à mes compétences* », « *Mes capacités sont bien adaptées à cet emploi* », et « *Je suis en mesure de pouvoir utiliser mes qualités naturelles dans mon emploi actuel* ». Les scores étaient la somme de ces trois éléments. Malgré le petit nombre d'items, une bonne cohérence interne a été obtenue sur notre échantillon ( $\alpha = 0,81$ ).

#### *d) La satisfaction au travail*

Pour évaluer ce construit, nous avons utilisé le *Index of Job Satisfaction* (Brayfield & Rothe, 1951) réduite et adaptée par Judge, Heller, & Mount (2002a). Il mesure la satisfaction au travail grâce à plusieurs questions qui se rapportent spécifiquement aux différentes facettes d'un emploi. Larouche, Levesque, & Delorme (1973, p. 86) ont comparé de nombreuses échelles et en concluent : « *S'appuyant sur les méthodes de mesure développées par Thurstone et Likert, Brayfield et Rothe ont conçu une échelle graduée qui offre cinq choix de réponses, allant de fortement en accord à fortement en désaccord. La consistance interne de cet instrument, mesurée par la méthode pair-impair, révèle un coefficient de .87* ». Il s'avère être un des instruments qui se prêtent mieux à une mesure globale de la satisfaction au travail. Ce questionnaire a aussi l'avantage d'être facile à utiliser (temps, compréhension aisée) : 8 items dont 3 à cotation inversée (3, 4 et 7).

### **3) Questionnaire T3**

De la même manière que pour le deuxième questionnaire, le dernier questionnaire s'est déroulé à distance, pour la plupart par téléphone (N=83), par mail (Google docs®) (N=70), et en face à face (10). Nous avons eu relativement peu de pertes (N=6). Beaucoup plus court que les deux précédents, la passation du troisième volet du protocole durait environ 10 minutes. Nous avons évalué les variables dépendantes présentées ci-dessous.

#### *a) Le turnover*

Nous avons choisi un indicateur de turnover objectif. Il s'agit de l'accomplissement, ou non, du contrat de travail jusqu'à son terme. Le problème principal relevé par notre structure d'accueil est effectivement la rupture anticipée du contrat de travail (abandon de poste, faute grave employeur/salarié). Ce type de mesure est de plus en plus utilisé en psychologie du travail avec notamment l'intention de quitter son emploi.

La question est la suivante : « *Etes-vous allez jusqu'au terme de votre contrat de travail avec votre employeur ou allez-vous bientôt le terminer ?* » Choix de réponse : Oui (cotation = 1) /Non (cotation = 2). Ce système de cotation a déjà été utilisé par d'autres auteurs (Nyberg, 2010).

*b) L'engagement au travail*

Le questionnaire UWES (Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli & Bakker, 2003) évalue l'engagement au travail grâce à neuf items subdivisés en trois échelles de trois items : la vigueur (vigor) (Items 1, 2 et 5), le dévouement (dedication) (items 3, 4 et 7) et l'absorption (absorption) (items 6, 8 et 9). Les sujets ont différents choix de réponses sur une échelle à 6 intervalles, comme suit :

**Figure 21**

**Tableau de cotation du questionnaire UWES**

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très Souvent	Toujours
0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Quelques fois par an ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours

On peut définir les trois scores obtenus comme ceci : « *La vigueur est caractérisée par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante au travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la ténacité face aux situations difficiles. Le dévouement est caractérisé par une recherche de sens, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de compétition. L'absorption est caractérisée par le fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel* » (Holle, 2005, p. 5).

Dans leur article de validation de l'UWES en langues française, Zecca et al. (2015) indiquent que cet outil possède de bonnes qualités psychométriques pour sa version originale (17 items) et pour

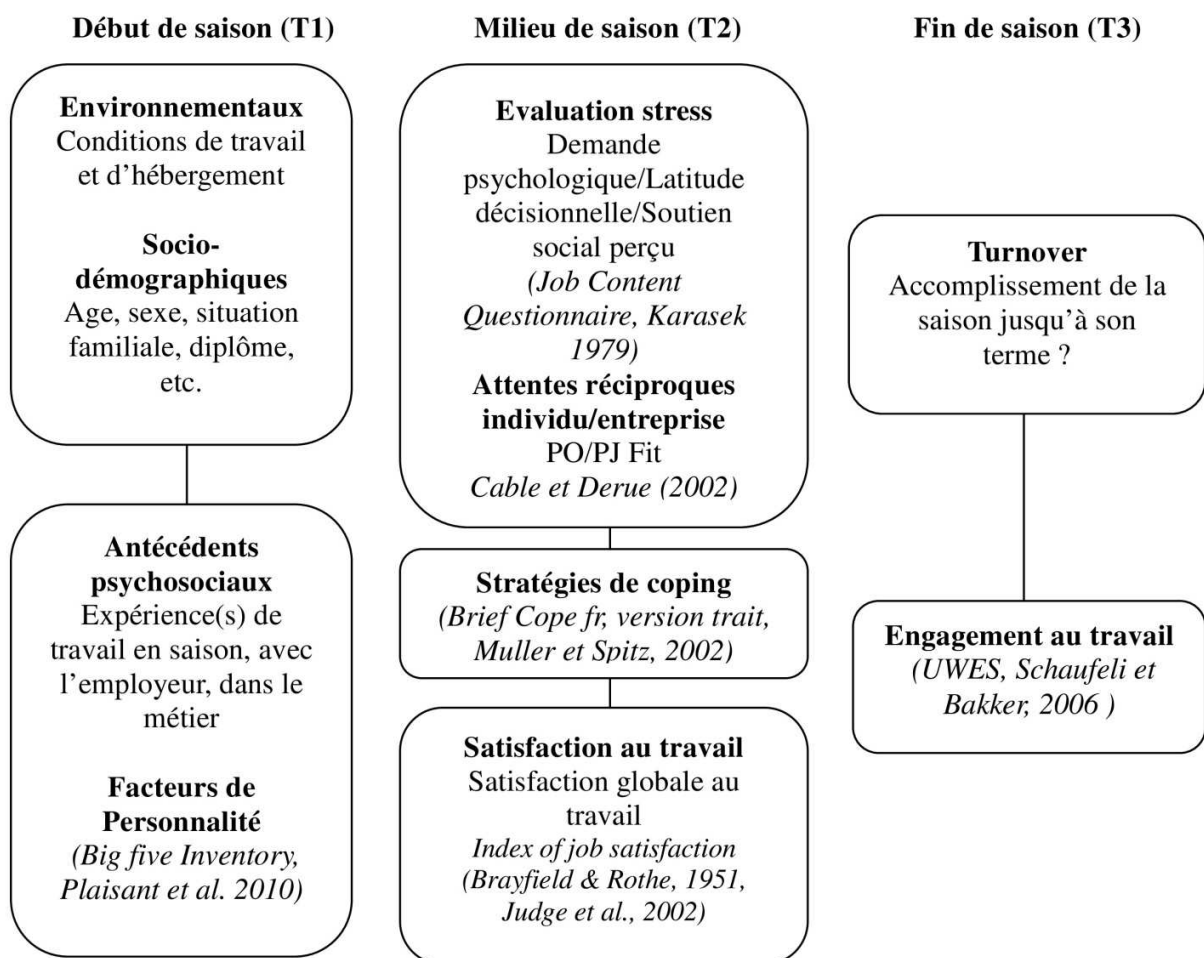
sa version courte (9 items). La structure en trois facteurs est régulièrement retrouvée pour les deux versions de l'UWES. La version française vient d'être validée sur un échantillon de 661 travailleurs suisses. Les auteurs ont conduit des analyses factorielles confirmatoires sur les deux versions du questionnaire (administrées à des échantillons différents) en comparant 3 modèles : une solution unifactorielle où tous les items sont reliés à un facteur d'engagement, une solution à 3 facteurs où les items sont reliés à leur facteur d'appartenance (vigueur, dévouement, absorption), et une solution à 3 facteurs qui autorise de laisser corrélés les erreurs de mesure entre certains items.

#### 4) Modèle d'analyse opérationnel

Suite à la présentation des différents outils que nous avons utilisés, nous obtenons le modèle d'analyse ci-dessous :

Figure 22

Modèle d'analyse opérationnel



# ***Résultats***

## **I. Statistiques descriptives**

Les questionnaires réalisés ont été soumis durant les saisons d'hiver 2013/2014 et 2014/2015. Les questionnaires ont été remplis entre mi-novembre et mi-mai, selon les dates des contrats de travail, tous les sujets étaient donc saisonniers lors de la passation des tests T1 et T2 et avaient terminé leur contrat lors du test final (T3).

Les 287 sujets interrogés sont âgés de 18 à 62 ans, nous les avons rencontrés (pour T1) durant les saisons d'hiver 2013/2014 et 2014/2015 dans nos locaux en station.

Ils ont travaillé au moins trois mois dans différentes stations relativement comparables (en terme de taille, de domaine d'activité, de fonctionnement et de politique de tourisme « de masse »), que la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services classent dans les « *grandes stations* » (Direction du Tourisme, 2005) et qui correspondent aux stations dites « *intégrées* » (Knafou, 1978) : Val Thorens (58%), les Menuires (19%), Tignes (8%), la Plagne (5%) et autres (Courchevel, Meribel, Valmorel, la Plagne) (10%).

Si certaines personnes ont refusé de répondre aux protocoles (une dizaine), tous les participants ont participé à l'étude volontairement et désiraient connaître nos résultats.

Nous avons interrogé les sujets directement, sans aucune aide des entreprises, afin de préserver la sincérité et la confiance des saisonniers.

Par ailleurs, nous rappelons qu'une de nos missions est de transmettre les candidatures aux employeurs. Nous avons donc indiqué aux sujets que la décision de participer ou non à l'étude n'aurait aucune conséquence sur la manière de les prendre en charge. Notre structure d'accueil est, à ce jour, une des seules à destination exclusive des travailleurs saisonniers (et non des touristes), les personnes qui utilisent régulièrement nos services semblent avoir une grande confiance en nous. Nous pensons que c'est la principale raison de la sincérité et de la spontanéité des réponses obtenues.



Figure 23

Tableau des répartitions des sujets

	Moyenne (Ecart-Type) ou Pourcentage (effectifs)
Age	28,57 (8,08)
Genre	
Homme	42,9% (69)
Femme	57,1% (92)
Niveau d'étude	
Doctorat ou diplômes de grande école	1,2% (2)
Bac+3	21,1% (34)
Bac+2	28,6% (46)
BAC, BAC Pro	31,1% (50)
CAP/BEP	16,8% (27)
Sans diplôme ou Brevet des collèges	1,2% (2)
Adéquation diplôme et emploi exercé	42,2% (68)
<i>Non renseigné</i>	5,6% (9)
Origine du logement	
Employeur	77,6% (125)
Personnel	22,4% (36)
Taille du logement (m <sup>2</sup> )	27,27 (19,14)
Non renseigné	3% (6)
Colocation	64,6% (104)
Non renseigné	0,6% (1)
Nombre de personnes à gérer dans l'équipe	0,43 (1,67)
Non renseigné	2,4% (4)
Rémunération	
< 200 à 500€	1,2% (2) <sup>30</sup>

<sup>30</sup> Dans le contrat saisonnier, l'entreprise peut effectuer une retenue de salaire pour les avantages en nature : logement, nourriture, forfait de ski, parking, etc. C'est pourquoi certaines rémunérations sont faibles malgré un contrat à temps plein.

De 501 à 800 €	5,6% (9)
De 801 à 1120 €	24,2% (39)
De 1121 à 1300 €	24,2% (40)
De 1301 à 1600 €	30,4% (49)
De 1601 à 2000 €	9,3% (15)
> 2000 €	3,1% (5)
<i>Non renseigné</i>	1,2% (2)
Situation familiale	
Célibataire	37,3% (60)
En couple	60,9% (98)
<i>Non renseigné</i>	1,9% (3)
Expérience en saison (en mois)	8,71 (14,56)
Expérience activité professionnelle (en mois)	22,68 (35,19)
<i>Non renseigné</i>	1,9% (3)
Expérience dans l'entreprise (en mois)	3,59 (8,16)
<i>Non renseigné</i>	1,2% (2)

**Figure 24**

**Tableau des effectifs selon les métiers**

<b>Métier</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Accueil du public</b>	
Cuisine	15	Non	
Service en restauration	23	Oui	
Vente	15	Oui	
Réception/accueil	28	Oui	
Santé (infirmière, médecin, pompier, pisteur-secouriste, etc.)	6	Oui	
Esthétisme	7	Oui	
Technicien de maintenance	23	Non	
Nettoyage	15	Non	
Métiers de la neige (remontées mécaniques, moniteur de ski)	7	Oui	
Autres (sécurité, livraison, déneigement, mise en rayon, plonge, ou « agent polyvalent »)	19	Non	
<b>TOTAL DES EFFECTIFS</b>	<b>158</b>	<b>Oui = 86 44,7%</b>	<b>Non = 72 53,4%</b>
Non renseigné	3	1,9%	

Nous avons décidé de scinder les métiers en deux familles de métier : backoffice/frontoffice (accueil du public) (Cotation : backoffice : 1 / frontoffice : 2). Les effectifs sont trop faibles pour opérer d'autres comparaisons. Nous avons fait ce choix car la littérature montre que cette distinction est pertinente dans l'étude des facteurs de stress (Gonin & Moskalenko, 2001; Siblot, 2010).

Les résultats de cette recherche étant très nombreux et *de facto* difficiles à structurer, nous avons fait le choix de présenter deux études en fonction des variables à prédire, ceci sur le même échantillon et la même base de données. La première étude porte sur la prédiction du turnover. La deuxième étude porte sur la prédiction de l'engagement au travail.

## **II. La prédiction du Turnover et de l'engagement**

### **1) Etude 1 : La prédiction du Turnover**

Cette première étude porte sur le rôle des facteurs personnels et contextuels dans la prédiction du turnover volontaire des travailleurs saisonniers, ceci dans une approche prospective. Plus précisément, nous examinerons les liens entre les facteurs de personnalité, la charge de travail, la satisfaction au travail, l'adéquation personne-environnement et le turnover.

#### *a) Hypothèses*

##### **Personnalité et turnover**

De manière étonnante, l'influence de variables de personnalité pour prédire le turnover a été peu étudiée (Jung & Yoon, 2013). Une méta-analyse récente a été menée sur les liens entre caractéristiques personnelles et la décision de quitter son emploi (ce que nous appelons du turnover volontaire). Les auteurs soulignent l'intérêt de mieux savoir si certaines personnes ont une « propension » à quitter leur travail lorsque celui-ci ne leur donne pas entière satisfaction, et si d'autres personnes au contraire ont tendance à s'en accommoder même si elles n'en sont pas satisfaites. Nous avons vu dans la partie théorique générale que la littérature sur la personnalité au travail était dominée par le modèle des Big Five. Ceci permet de mutualiser les recherches et de mener des méta-analyses mettant en lien des variables de personnalité avec des éléments de performance au travail (Barrick & Mount, 1991; Rothstein & Goffin, 2006; Salgado, 2003), de satisfaction au travail (Judge et al., 2002a) voire plus récemment de burnout (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009b).

Barrick et Mount (1991) ont regroupé les résultats de 117 études et ont constaté qu'une dimension de la personnalité, la Conscience, présentait une relation constante avec tous les critères de performance au travail dans tous les groupes professionnels considérés. Dans cette méta-analyse, le turnover était donné comme un indicateur de performance au travail. Les chercheurs ont également observé que l'ampleur des relations entre les dimensions de la personnalité et la performance au travail variait en fonction de certaines professions et de certains types de critères.

Dans une méta-analyse récente, Zimmerman (2008) a trouvé des relations plus étroites entre l'agréabilité, la conscience, la stabilité émotionnelle, l'ouverture et le turnover avec des coefficients de corrélation corrigés respectifs de -.25, -.20, .18, et .10. Il convient de mentionner que ces résultats proviennent principalement d'études transversales, où la personnalité et les critères professionnels sont mesurés en même temps. À notre connaissance, l'utilisation du modèle des Big Five pour prédire le turnover volontaire est rare.

De plus, des travaux récents montrent que les relations entre personnalité et turnover volontaire peuvent dépendre du contexte professionnel et des caractéristiques de l'emploi. Nous savons par exemple que les travailleurs saisonniers sont particulièrement concernés par le turnover et on peut penser que des facteurs motivationnels et contextuels modèrent la relation entre personnalité et turnover (Barrick, Mount, & Li, 2013)<sup>31</sup>. Nous ajoutons à cela des facteurs sociologiques qui ont été développés dans la première partie de ce travail et qui peuvent eux aussi expliquer que les liens entre personnalité et turnover sont spécifiques.

**Hypothèse 1. La personnalité (Conscience, Agréabilité, Névrosisme, Ouverture, Extraversion) permet de prédire le turnover volontaire des travailleurs saisonniers.**

### **Stresseurs professionnels et turnover volontaire**

Les effets des facteurs de stress au travail sur les intentions de turnover et le turnover volontaire sont bien documentés. Le stress lié au travail diminue le rendement des employés (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008), réduit les comportements discrétionnaires qui profitent aux organisations et à leurs membres (Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E., 2011; Griffeth et al., 2000), augmente les intentions de turnover et le turnover volontaire (Netemeyer, Burton, & Johnston, 1995). Parmi la littérature sur le stress organisationnel, le modèle Demandes-Contrôle (Karasek, 1979) est le modèle de stress le plus influent sur le lieu de travail (Kompier, 2002). Il comprend la demande, le contrôle (Karasek, 1979) et le soutien social (Karasek & Theorell, 1990). En milieu de travail, les employés rencontrent de nombreux facteurs de stress. Les employés de première ligne dans le secteur de l'hôtellerie en particulier doivent

---

<sup>31</sup> Ces dernières années, l'étude des liens entre personnalité et performance au travail prennent de plus en plus en compte des facteurs motivationnels et contextuels.

interagir avec les clients et avec leurs collègues dans des situations assez contraignantes (Ogbonna & Harris, 2002). Parce que la tension est indésirable, « *elle déclenche des émotions et des cognitions négatives, qui se traduisent finalement par un retrait émotionnel et physique du travail* » (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007, p. 439).

**Hypothèse 2. La demande psychologique permet de prédire le turnover volontaire.**

### **Satisfaction au travail et turnover volontaire**

La satisfaction au travail est un concept psychologique qui constitue la base et le point commun de tous les modèles du turnover, avec l'engagement (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). La satisfaction au travail peut être définie comme un état émotionnel agréable ou positif résultant d'une évaluation de son travail (Locke, 1969). L'engagement organisationnel fait référence au lien psychologique de l'individu avec une organisation dans ses aspects affectifs, de continuité et normatifs (Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Comme le soulignent Mathieu, Fabi, Lacoursière et Raymond (2016a), les relations entre satisfaction professionnelle et engagement organisationnel demeurent floues. Certains chercheurs postulent que l'engagement organisationnel se développe à travers la satisfaction au travail et d'autres que l'engagement organisationnel précède la satisfaction au travail (Tett & Meyer, 1993). Parce que les deux construits sont généralement mesurés en même temps, le sens de la relation est difficile à établir. De plus, la recherche dans ce domaine est dominée par la mesure de l'intention de turnover, qui se réfère à des variables attitudinales conceptuellement proches de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel. Le fait que l'engagement organisationnel prenne plus de temps à se développer et soit plus stable que la satisfaction (Williams & Hazer, 1986) rend cette variable plus pertinente dans les professions où les employés restent longtemps. Dans le cas des travailleurs saisonniers, il nous semble plus pertinent de s'intéresser à la satisfaction au travail. Un large corpus de recherches existe sur la nature des relations entre satisfaction au travail et turnover, elle a un rôle prépondérant dans toutes les théories concernant ce dernier (Steel & Lounsbury, 2009). Ceci étant, il faut noter que les études qui mesurent les deux construits à des moments différents et sur des groupes professionnels homogènes sont extrêmement rares.

**Hypothèse 3. La satisfaction au travail permettra de prédire le turnover volontaire.**

## **Adéquation personne environnement et turnover**

Le concept d'adéquation personne-environnement (PE fit) est également un concept clé dans la prédiction du turnover volontaire (Edwards, Cable, Williamson, Lambert, & Shipp, 2006). L'ajustement P-E est généralement défini comme « *la compatibilité entre un individu et un environnement de travail qui se produit lorsque les caractéristiques sont bien ajustées* » (Kristof-Brown et al., 2005, p. 281). Développé dans les années 1970 avec les premières approches interactionnistes, ce concept a récemment été étudié avec de nouveaux questionnaires et méthodologies. Certaines études étaient particulièrement intéressées par la structure du PE fit (Cable & DeRue, 2002; Hinkle & Choi, 2009). Plus précisément, une distinction entre le Person Organization (PO) fit et le Person Job (PJ) fit semble pertinente (Hinkle & Choi, 2009; Kristof-Brown et al., 2005). Le Person Organization fit décrit dans quelle mesure le salarié partage les valeurs de la structure dans laquelle il travaille. Le Person Job fit décrit dans quelle mesure le salarié a le sentiment que ses compétences sont bien utilisées dans son travail actuel. Dans une méta-analyse réalisée par Kristof-Brown et al. (2005), le PO fit et le PJ fit étaient fortement associés à l'intention de turnover (-35 et -46, respectivement). Récemment, Wen, Resources, Zhu et Liu (2016) ont observé que l'intention de turnover était négativement liée au PO fit ( $r = - .31$ ) dans un échantillon de 256 employés. Les résultats concernant les intentions de quitter son emploi sont nombreux mais on en sait beaucoup moins sur la relation entre le PE fit et le turnover volontaire (Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; McCulloch & Turban, 2007a). De plus, les recherches antérieures, qui étudiaient les liens entre les deux construits, utilisaient généralement une approche transversale. Par conséquent, dans une certaine mesure, les données empiriques concernant la validité prédictive du PE fit sur le turnover volontaire sont rares.

**Hypothèse 4. L'adéquation personne environnement, et notamment le PO fit et le PJ fit, permettent de prédire le turnover volontaire.**

## **Adéquation personne environnement, satisfaction et turnover**

Si la satisfaction au travail est généralement considérée comme variable dépendante dans la plupart des recherches en psychologie du travail (Wu & Griffin, 2012), ce n'est pas le cas dans la littérature sur le turnover. Dans ce domaine de recherche, la satisfaction au travail peut être

considérée comme un résultat (Riordan, Griffith, & Weatherly, 2003) une cause (Griffeth et al., 2000) ou un médiateur (Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L., 2008; Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2016b; Tongchaiprasit & Ariyabuddhipongs, 2016a). Pour cette raison, la nature des liens entre la satisfaction au travail et le turnover n'est pas facile à résumer. En effet, les modèles du turnover diffèrent dans la manière dont ils considèrent la relation entre les déterminants structurels du turnover. Par exemple, les théories sociales cognitives (Ajzen, 1991) prédisent que les attitudes envers le travail (par exemple, la satisfaction au travail) influenceraient les comportements au travail (par exemple, le turnover volontaire). D'un autre côté, Yu (2016) observe que le PO fit et le PJ fit sont fortement associés à la satisfaction au travail (0,44 et 0,56, respectivement). Comme indiqué précédemment, bien que les données empiriques indiquent que le PO fit est lié au turnover (Kristof-Brown et al., 2005), les effets conjoints du PE fit et de la satisfaction sur le turnover ne sont pas étudiés. Nous proposons ici d'aller plus loin dans l'investigation des liens entre satisfaction et PE fit en analysant le possible effet médiateur de la satisfaction au travail sur le lien entre PE fit et turnover.

### **Variables de l'étude et échantillon**

Nous ne détaillerons pas ici ces aspects qui ont déjà été décrits dans la partie Resultats I. Les variables contrôles retenues ici sont les mêmes, ainsi que les cotations des autres mesures. Les variables indépendantes retenues ici sont les scores de personnalité, les scores de PE et de PJ fit, les scores de satisfaction au travail. La variable dépendante, le turnover, est codée 1 (fin de contrat à la date prévue) et 0 (Fin de contrat anticipée). Suite aux recommandations de Wright et Bonnet (1992), nous avons pu vérifier que chaque employé a bien quitté son emploi volontairement.

#### *b) Résultats*

Une analyse de régression logistique hiérarchique a été réalisée pour prédire le turnover volontaire en utilisant quatre blocs de prédicteurs: les variables de contrôle, les variables de personnalité, les variables contextuelles (demande et PE fit) puis la variable de satisfaction. Cette



méthode a été retenue afin d'identifier la contribution respective de chaque groupe de variables dans la prédiction du turnover volontaire. Les variables de contrôle ont été entrées dans l'analyse avant les prédicteurs qui font l'objet de nos hypothèses. Nous avons donc spécifié que toutes les variables de chaque bloc étaient entrées simultanément. Pour une régression logistique, le rapport minimum entre l'échantillon et les variables utilisées est de 10 pour 1, avec un échantillon minimum de 100 ou 50 (Tabachnick & Fidell, 2013). Dans la présente analyse, il y a 161 cas valides et 10 variables indépendantes. Le rapport est de 16 pour 1, ce qui satisfait l'exigence minimale. Aucune des variables indépendantes de cette analyse ne présentait une erreur-type supérieure à 2,0, ce qui permet de conclure à une absence de multi colinéarité.

L'âge, le salaire et le sexe ne prédisent pas le turnover volontaire (chi carré = 6,60,  $p > 0,05$  avec  $df = 3$ ). Les facteurs de personnalité Big Five ne contribuent pas significativement à la régression (chi carré = 8,40,  $p > 0,05$  avec  $df = 8$ ). En revanche, les variables contextuelles prédisent significativement le turnover volontaire (chi carré = 35,20,  $p < 0,01$  avec  $df = 11$ ). Parmi ces variables, la demande et le PO fit contribuent significativement à prédire le turnover volontaire (les betas sont respectivement de .10 \* et de -.21 \*). La demande augmente la possibilité que l'employé quitte son travail avant la fin de la saison (OR = 1,11) alors que le PO fit augmente les chances que l'employé reste dans l'entreprise (OR = 0,81). Enfin, la satisfaction au travail apporte une contribution unique et significative à la prédiction du turnover volontaire (chi carré = 39,57,  $p < 0,01$  avec  $df = 12$ ). Le  $R^2$  de .34 de Nagelkerke indique une relation forte entre cet ensemble de variables et le turnover volontaire avec un pourcentage de variance expliquée élevé.

**Figure 25**

**Tableau des Résultats de la régression logistique (n =161)**

	b	E.S.	Sig.	Odds	LLCI	ULCI	Chi <sup>2</sup>	p	Nagelkerke R <sup>2</sup>
<b>Pas 1 : variables contrôle</b>							6.60 (3)	0.09	0.06
Age	-.03	.04	.50	.97	.90	1.05			
Salaire	-.02	.22	.91	.98	.64	1.49			
Genre (0 = homme, 1 = femme)	-.79	.49	.11	.46	.17	1.19			
<b>Pas 2 : variables de personnalité</b>							8.40 (8)	0,39	0,08
Névrosisme	.00	.04	.96	1.00	.91	1.09			
Extraversion	-.02	.05	.71	.98	.89	1.08			
Ouverture	-.04	.04	.37	.96	.88	1.05			
Agréabilité	.05	.05	.31	1.05	.95	1.17			
Conscience	.04	.05	.46	1.04	.94	1.16			
<b>Pas 3 : variables contextuelles</b>							35.20 (11)	<0.01	0.30**
Demande	.10*	.05	.04	1.11	1.00	1.23			
Person Job fit	-.02	.09	.85	.98	.82	1.17			
Person Organization fit	-.21*	.10	.03	.81	.67	.98			
<b>Pas 4 : variable attitudinale</b>							39.57 (12)	<0.01	0.34**
Satisfaction au travail	-.32*	.15	.04	.73	.54	.98			
Constante	.50	3.54	.89	1.65					

Note:

E.S.: Erreur Standard pour les coefficients b

Sig.: Niveau de significativité pour les coefficients b

p.: Niveau de significativité pour le Chi<sup>2</sup>

LLCI: seuil inférieur du niveau de confiance pour le coefficient de régression logistique (95%)

UCCI: seuil supérieur du niveau de confiance pour le coefficient de régression logistique (95%)

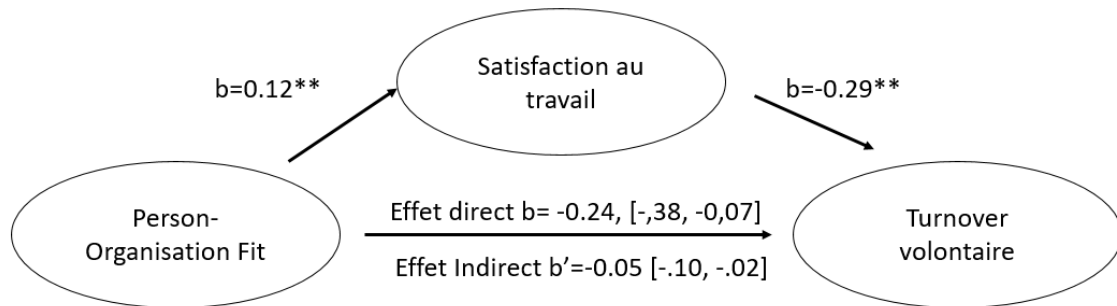
Les saisonniers qui sont restés jusqu'à la fin du contrat ont été codés 0 (n=126). Les employés ayant quitté leur poste avant la fin du contrat ont été codés 1 (n=35).

## Analyse de médiation

L'analyse de régression a été menée avec la macro PROCESS de SPSS, en spécifiant un intervalle de confiance à 95% et un bootstrap de 1000. Comme les variables de contrôle n'étaient pas liées au turnover volontaire, nous ne les avons pas incluses dans l'analyse. Puisque notre variable dépendante est dichotomique, nous utilisons une procédure spécifique afin de tester l'effet de médiation de la satisfaction au travail. Dans cette analyse, le turnover volontaire est considéré comme une variable dépendante (Y), l'ajustement P-J est considéré comme une variable indépendante (X) et la satisfaction professionnelle est considérée comme un médiateur hypothétique (M). L'effet de X sur Y et l'effet de M sur Y ont été obtenus en utilisant une régression logistique tandis que l'effet de X sur Y a été obtenu en utilisant une régression linéaire. Comme la charge de travail était auparavant identifiée comme une variable prédictive, elle a été considérée comme une covariable. Deux modèles de régression ont été testés pour déterminer si l'association entre le PO fit et le renouvellement volontaire est médiatisée par la satisfaction au travail. Dans le premier modèle de régression linéaire, le PO fit était significativement lié aux scores de satisfaction au travail,  $b = 0,154$ ,  $SE = 0,038$ ,  $p < 0,01$ , IC à 95% = 0,077, 0,0321. Dans le deuxième modèle de régression logistique, qui comprenait le PO fit et la satisfaction au travail comme prédicteurs de turnover volontaire, les deux PJ ajustement,  $b = -.145$ ,  $SE = .064$ ,  $p < .05$ , IC 95% - 271, -. 019, et la satisfaction,  $b = -.364$ ,  $SE = .127$ ,  $p < .01$ , IC à 95% = -615, -114, étaient significativement associés au renouvellement. Les intervalles de confiance bootstrap dérivés de 1000 échantillons indiquent que le coefficient d'effet indirect sont significatif,  $b = -0.056$ ,  $SE = 0.027$ , IC 95% = -.123, -.015, ce qui montre que la relation entre PO fit et turnover est bel et bien médiatisée par la satisfaction au travail.

**Figure 26**

**Modèle structurel de médiation PO-Fit, satisfaction au travail et turnover**



Note:

a = effet de la variable prédictive sur le médiateur

b = effet de la variable médiatrice sur le turnover

c = Effet total

c' = effet indirect.

Les valeurs b, c et c' ont été obtenues en utilisant la régression logistique. La valeur a été obtenue en utilisant une régression linéaire

*c) Discussion*

Parce que les causes du turnover sont nombreuses, il était nécessaire de contrôler certains effets, y compris l'âge, le salaire et le genre. En correspondance avec nos résultats, des études antérieures ont révélé que le taux d'abandon des femmes est similaire à celui des hommes (Griffeth et al., 2000). Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle la personnalité (l'extraversion, l'agréabilité, la conscience, le névrosisme et l'ouverture) permettait de prédire le turnover des saisonniers. Ces liens n'ont pas été retrouvés ici. Les scores de personnalité ne permettent pas de différencier les saisonniers qui restent jusqu'à la fin de ceux qui quittent prématurément leur emploi. Ce résultat ne correspond pas aux études précédentes. Par exemple, Salgado (2003) a trouvé des relations modérées entre la personnalité et le turnover, avec des tailles d'effet allant de -14 pour l'ouverture à -35 pour la stabilité émotionnelle. Plus récemment, Zimmerman (2008) a observé que la conscience et l'agréabilité étaient les prédicteurs du turnover volontaire. D'autre

part, Barrick et Mount (1991) ont trouvé que la personnalité avait de faibles relations avec le turnover, avec des validités opérationnelles allant de 0,02 pour la stabilité émotionnelle à 0,12 pour la conscience. Malgré ces différences en termes d'amplitude, la littérature rapporte des liens récurrents et significatifs entre les Big Five et le turnover. Nos résultats viennent clairement en contradiction de ces différentes recherches. Une explication possible pourrait être le temps écoulé entre l'évaluation de la personnalité et la décision quitter son emploi. En effet, la durée d'un contrat est d'environ 5 mois en moyenne (de novembre à avril). L'intervalle entre la mesure de personnalité initiale et la décision de turnover est ici réduit, variant de deux semaines à quatre mois. Récemment, on a émis l'hypothèse que « *les effets prédictifs de la personnalité sur les expériences de travail des individus et les réponses comportementales qui en découlent (par exemple le retrait) peuvent être modérées par le temps* » (Woo, Chae, Jebb, & Kim, 2016). Ils ont mené une étude de suivi auprès de 617 employés travaillant dans une entreprise de fabrication de produits électroniques aux États-Unis. Parmi d'autres résultats, ils ont observé que les effets prédictifs des traits de personnalité sur le turnover avaient tendance à s'intensifier avec le temps. En d'autres termes, plus un employé reste longtemps dans l'organisation, plus les traits de personnalité permettent de prédire son départ, en particulier pour la facette d'ouverture. Dans notre étude, l'intervalle de temps plus court peut expliquer ce manque de résultats. Une autre explication possible concerne la spécificité de notre échantillon. En effet, on peut considérer que les personnes qui choisissent ce travail ont un profil de personnalité spécifique. Si nous comparons les scores moyens de notre échantillon à une population de référence, nous pouvons observer que les travailleurs saisonniers sont significativement plus ouverts, moins consciencieux que la population générale. Une autre explication possible concerne la spécificité des emplois occupés. En effet, certaines théories soutiennent que le niveau de contrainte d'un métier peut faciliter ou au contraire réduire l'expression des traits de personnalité (Mischel, 1977). Par exemple, une corrélation moyenne entre conscience professionnelle et performance peut varier de  $r = 0,09$  dans des professions à haut niveau de contrainte à  $r = 0,23$  dans des professions à bas niveau de contrainte (R. D. Meyer, Dalal, & Bonaccio, 2009). Si l'on se réfère aux recherches récentes liées à la situation de travail (Dalal et al., 2015), on peut supposer que les travailleurs saisonniers peuvent être considérés comme un groupe professionnel homogène avec un niveau élevé de contraintes (par exemple, les travailleurs saisonniers ne peuvent pas organiser leur journée comme ils le souhaitent). Ce niveau élevé de contraintes peut donc expliquer l'absence d'effet statistiquement significatif entre la personnalité et le turnover dans notre échantillon. Un

autre résultat important concerne la validité prédictive des variables contextuelles sur le turnover. Parmi ces variables, la charge de travail est un facteur prédictif pertinent, augmentant la possibilité que les travailleurs saisonniers quittent leur travail plus tôt que prévu. Cela est cohérent avec les études précédentes menées dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (O'Neill & Davis, 2011). Or, comme l'ont souligné Croon, Sluiter, Blonk, Broersen et Frings-Dresen (2004), l'ampleur de cette relation est moindre selon la méthodologie utilisée, selon qu'elle soit prospective ou longitudinale. Nos résultats sont donc conformes aux remarques précédentes, qui montrent un effet significatif mais modéré de la charge de travail sur le turnover. Une explication possible de cette divergence (entre études prospectives et transversales) a été avancée par Spector (1994). Il a mentionné un « *biais* » qui augmente artificiellement l'ampleur de la relation entre ces variables puisque toutes les mesures sont effectuées en même temps. En outre, l'utilisation de critères comportementaux (turnover volontaire réel) au lieu de critères d'attitude (intention de départ) pourrait expliquer pourquoi nos résultats sont moins conséquents. Néanmoins, nous pensons que la prédiction du comportement est plus pertinente et opérationnelle que la prédiction de l'intention. Nos résultats montrent également que, parmi les variables qui évaluent l'adéquation entre l'employé et son contexte de travail, seul le Person-organisation Fit a été en mesure de prédire le turnover volontaire. Ces résultats peuvent être discutés à la lumière des résultats obtenus par Wen et al (2016). En effet, ils ont observé des relations plus étroites entre le PO-Fit et l'intention de quitter l'entreprise parmi les employés ayant une identité professionnelle faible. Notre échantillon comprend uniquement des travailleurs saisonniers qui peuvent être perçus comme manquant d'une identité professionnelle établie. En effet, la plupart d'entre eux sont des jeunes travailleurs qui ne sont pas encore engagés à long terme dans une profession spécifique. De plus, nos résultats soulignent la nécessité d'analyser l'adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles, en particulier pour les professions à fort taux de turnover (McCulloch & Turban, 2007b).

Concernant la validité prédictive de la satisfaction professionnelle sur le turnover, comme l'a souligné Trevor (2001, p. 622), « *de nombreuses recherches ont conclu que la satisfaction professionnelle est liée négativement au turnover* ». Nos constatations concordent avec ce point de vue, car nous avons obtenu une relation négative et significative entre la satisfaction au travail et le départ volontaire des employés, même après avoir contrôlé les variables sociodémographiques, de personnalité et contextuelles. La quatrième hypothèse est pleinement confirmée avec une contribution significative et directe de la satisfaction professionnelle pour la

prédiction du turnover et souligne l'importance des variables comportementales. Ce résultat est d'autant plus important que la personnalité n'influence pas le turnover pour nos sujets. Enfin, nous avons émis l'hypothèse que l'adéquation sujet/valeurs de l'entreprise (P-E Fit) influencerait le turnover en raison de ses effets sur la satisfaction professionnelle. Nos résultats révèlent que la satisfaction au travail fonctionne comme un médiateur partiel entre l'adéquation Person-Organisation Fit et le turnover volontaire chez les travailleurs saisonniers, après avoir contrôlé la charge de travail. À notre connaissance, une telle relation n'a jamais été observée en utilisant à la fois une méthodologie prospective et des critères comportementaux. Les résultats sont compatibles avec la théorie de l'attraction-sélection-attrition (ASA) (Schneider, 1987), qui suggère que les individus sont attirés par les organisations qui reflètent leurs valeurs. Lorsque les employés n'adhèrent pas à l'environnement de travail, ils ont tendance à le quitter ou l'éviter. Dans notre étude, nous avons observé que les employés partageant les mêmes valeurs organisationnelles avaient tendance à rester dans l'organisation indépendamment de leur niveau de salaire, de leur sexe, de leur personnalité ou de leurs exigences professionnelles. De plus, cette compatibilité a influencé la décision de rester ou de partir, directement et indirectement par le biais de la satisfaction professionnelle. En outre, il convient de mentionner l'absence d'effet médiateur de la satisfaction professionnelle entre Person-Job Fit et turnover lorsque la charge de travail est prise en compte. Dans une méta-analyse antérieure explorant l'utilisation du Person-Organisation Fit dans la prise de décision en matière d'emploi, Arthur et al. (2006, p. 794) relèvent que : « *Le volume de la littérature examinant la validité du critère P-O comme prédicteur de la performance au travail et [...] du turnover, est limité par rapport aux autres attitudes couramment utilisées dans la sélection du personnel* ». En quelque sorte, notre étude répond à ce manque en précisant les conditions dans lesquelles ces relations sont observées. Plus généralement, nos résultats confirment la pertinence de l'intégration professionnelle dans la prévision du turnover (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). En effet, l'adéquation il s'agit d'un aspect important avec des notions de liens (c.-à-d. La mesure dans laquelle les gens ont des liens avec d'autres personnes ou activités) et de sacrifices en cas de départ de l'entreprise (le coût perçu des avantages matériels ou psychologiques pouvant être perdus en quittant l'emploi).

## 2) Etude 2 : La Prédiction de l'engagement

Notre seconde étude consiste à analyser l'effet des variables environnementales, sociodémographique, les antécédents psychosociaux, les stratégies de coping, le PE Fit, sur l'engagement. Il s'agit clairement d'une étude plus exploratoire, certaines variables n'ont jamais été étudiées spécifiquement pour les travailleurs saisonniers. En outre, les éléments à prédire sont des variables psychologiques alors que notre première étude s'attachait à mesurer une variable comportementale.

### a) Hypothèses

#### Variables sociodémographiques et engagement

Nous avons pris en compte différentes caractéristiques sociodémographiques des saisonniers : l'âge, le niveau de formation, l'adéquation diplôme-emploi, le sexe et la situation familiale.

#### Age et engagement

Les recherches qui concernent les liens entre âge et engagement au travail sont assez rares (Farr & Ringseis, 2008). Nous avons cependant repéré une recherche montrant que l'augmentation de l'âge est liée à une augmentation de l'engagement au travail (Schooler, Caplan, & Oates, 1998), bien que des études plus larges et précises soient encore nécessaires pour valider cette hypothèse (Czaja, 1995; Faurie, Fraccaroli, & Blanc, 2008). Par ailleurs, les trois échelles de l'UWES sont faiblement et positivement corrélées avec l'âge: (vigueur  $r = .05$ , dévouement  $= .14$ , et absorption  $r = 0,17$ ) (Schaufeli & Bakker, 2003). La corrélation entre l'âge et le score total de l'UWES est de 0,14. Par conséquent, les employés plus âgés se sentent plus engagés (Schaufeli & Bakker, 2003). En ce qui concerne les saisonniers, des études qualitatives mettent en relief l'importance de l'âge comme facteur d'engagement, les saisonniers les plus âgés (plus de 30 ans), seraient les plus engagés dans leur activité professionnelle (Anstett & Torrocilla, 1991). Notons ici que l'engagement n'est pas opérationnalisé avec les mêmes outils, le terme est à comprendre dans une acception plus générale. **Hypothèse 1a : Les saisonniers les plus âgés auront des scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement) plus élevés.**



### Niveau de diplôme et engagement

Pour le niveau de diplôme, nous n'avons pas trouvé d'étude par rapport à l'engagement au travail. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la plupart des postes en saison sont peu qualifiés (Barbottin, 2017; Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville, 2013; Le Pors, 1999; Schoendoerffer, 2014; Syndicat du Pays de Maurienne, 2008). De manière générale, il est donc probable que les saisonniers les plus diplômés effectuent ce type d'emploi par défaut, soit parce qu'ils sont attachés à un territoire pour des raisons non professionnelles, soit dans l'attente de trouver une meilleure situation. Ainsi, nous posons l'hypothèse que les personnes les plus diplômées auront tendance à être moins engagées au travail.

**Hypothèse 1b : Le niveau de diplôme sera corrélé négativement avec les scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement).**

### Adéquation diplôme/emploi et engagement

En ce qui concerne l'adéquation diplôme/emploi, bien que nous n'ayons pas trouvé d'études dans la littérature montrant le lien avec l'engagement, notre expérience de terrain nous amène à penser que si les travailleurs saisonniers obtiennent un emploi dans leur domaine de prédilection, c'est à dire, dans lequel ils ont suivi une formation, leur engagement sera plus important.

**Hypothèse 1c : L'adéquation du diplôme et le domaine d'activité exercé augmentera les scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement).**

### Engagement et genre

Si le thème du genre a été étudié dans la littérature liée au stress au travail (Laufer, Marry, & Maruani, 2010), montrant notamment que les femmes rapportent des niveaux de stress professionnel plus élevés que les hommes (Michael, Anastasios, Helen, Catherine, & Christine, 2009), que le genre peut modérer les associations entre facteurs de stress et ses conséquences tels que la satisfaction professionnelle, le turnover, les symptômes physiques, l'épuisement professionnel (Cooper & Payne, 1992), peu de recherches traitent d'engagement au travail. L'une d'entre elles s'est déroulée en Afrique du Sud. Il s'agit d'une étude transversale qui a évalué auprès de 27 entreprises et 1614 salarié(e)s la différence d'engagement entre les hommes et les

femmes avec l'UWES-9. Les résultats montrent que les scores sont en moyenne plus élevés chez les hommes (Steyn & Grobler, 2016). Une autre étude aux Pays-Bas auprès de 860 vétérinaires va également dans ce sens (Mastenbroek et al., 2014). En outre, les auteurs de l'UWES observent des liens entre le genre et les scores de dévouement et d'absorption, ceux des hommes étant plus élevés que les femmes. En revanche, aucun lien significatif n'existe pour la vigueur (Schaufeli & Bakker, 2003).

**Hypothèse 1d : Les hommes auront des scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement) plus élevés que les femmes.**

#### Situation familiale et engagement

La situation familiale a un rôle important dans leur rapport au travail (Garner & Méda, 2006). Des recherches évaluent les liens entre travail et famille (Rothbard, 2001) et aussi plus précisément entre engagement au travail et famille (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009; Siu et al., 2010). En outre, des recherches montrent que le niveau de stress peut varier selon la situation familiale des salariés. En effet, il semble que les problèmes des conjoint peuvent augmenter les sources de stress des personnes mariées (Kessler, 1979; Thoits, 1987). Cependant, peu d'études étudient le lien de la situation familiale avec l'engagement au travail. Selon les recherches de terrain, basées sur des études exploratoires qualitatives, les personnes en couple seraient plus stables et plus engagées dans leur travail (Anstett & Torrocilla, 1991; Observatoire Régional de Santé, 2008). La terminologie ne correspond pas forcément à ce qui mesuré avec le UWES mais elles peuvent donner une orientation pour proposer des hypothèses. Pour rappel, nous comparons les saisonniers en couple et célibataires, notre échantillon ne comprend pas de salarié(e) avec enfant.

**Hypothèse 1d : Les saisonniers en couple auront des scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement) plus élevés**

## **Variables contextuelles, environnementales et engagement**

Nous avons pris en compte différentes variables :

- Logistiques : Origine du logement, taille du logement (surface en m<sup>2</sup>), si le sujet est en colocation ou non ;
- Organisationnelles : le nombre de personnes à gérer, la rémunération et le type d'emploi (accueil direct de la clientèle (FrontOffice) ou pas (Backoffice)).

Ces variables ont également été prises en compte au regard de notre expérience sur le terrain. En effet, ces aspects sont souvent évoqués comme primordiaux par les professionnels de l'accompagnement des saisonniers (Observation national de la Saisonnalité, 2014; Observatoire Régional de Santé, 2008). Les variables dont nous traitons dans ce paragraphe définissent en partie les conditions de travail.

La rémunération est un facteur d'engagement organisationnel (Steers, 1977) mais elle n'est pas suffisante pour fidéliser les salariés (Christian Vandenberghe, 2004). Il existe d'autres leviers, dont les leviers organisationnels, pour mobiliser les salariés. Cela concerne en particulier les pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005). Sur un plan plus théorique, le modèle de la préservation des ressources justifie également de prendre en compte ces variables. Pour Hobfoll (2001b), les ressources ne sont pas que psychologiques. Elles peuvent aussi prendre des formes très concrètes. Nous n'avons pas trouvé d'étude qui analyse les effets du logement fourni par l'employeur sur l'engagement mais on peut s'attendre à ce que les personnes logées dans les meilleures conditions soient plus aptes à se reposer et ainsi à s'engager si leur espace privé existe et s'il est respecté (Baghioni, 2012). Par ailleurs, si le logement est proposé par l'entreprise, il est probable que l'engagement au travail soit plus important.

**Hypothèse 2a : Nous faisons l'hypothèse que la taille du logement à un effet sur l'engagement au travail, ainsi il y aura une corrélation positive significative entre la surface du logement (m<sup>2</sup>) et les scores d'engagement (vigueur, dévouement, absorption).**

**Hypothèse 2b :** Nous faisons l'hypothèse que les personnes qui ont des responsabilités seront plus engagées dans leur travail, ainsi, il y aura une corrélation positive significative entre le nombre de personnes à gérer et les scores d'engagement (vigueur, dévouement, absorption).

**Hypothèses 2c :** Nous faisons l'hypothèse que les travailleurs saisonniers avec les rémunérations les plus élevées seront plus engagés dans leur travail, les revenus seront donc corrélés positivement et significativement avec les scores d'engagement au travail (vigueur, dévouement et absorption).

**Hypothèses 2d:** Nous pensons que les travailleurs saisonniers en colocation seront moins engagés dans leur travail, les moyennes des scores d'engagement au travail (vigueur, dévouement et absorption) seront significativement plus faibles pour les sujets en colocation.

Enfin, concernant l'accueil du public, le fait d'être en première ligne, en particulier lors de conflit et le risque d'agression verbale ou physique inhérent, augment le stress au travail Nous avons fait ce choix car la littérature montre que cela peut constituer un facteur de stress supplémentaire (Gonin & Moskalenko, 2001; Siblot, 2010). Cependant, nous n'avons pas trouvé de recherche liant engagement et accueil du public. Nous pensons que la relation à la clientèle implique d'être très concentré sur ce type de poste (absorption). Pour les autres dimensions, rien n'indique le sens de la relation, si il y en une.

**Hypothèse 2e :** Nous faisons l'hypothèse que les sujets ayant un emploi ou il faut accueillir du public seront plus absorbés dans leur travail que ceux en backoffice, la moyenne du score d'absorption des sujets en frontoffice sera significativement plus élevée que la moyenne du groupe en backoffice.

## **Antécédents psychosociaux et engagement**

Une étude de Desrumaux-Zagrodnicki (2001) montre l'importance de l'expérience professionnelle comme critère de recrutement, bien que cela ne soit pas le seul élément pris en compte dans le classement des candidats. Il semble donc que l'expérience acquise ait de l'importance pour les entreprises. En effet, concernant l'expérience du métier et de l'entreprise, nous pensons que si la personne travaille dans le même métier et/ou avec le même employeur depuis plusieurs saisons, cela montre son engagement et sa motivation par rapport à son domaine d'activité et/ou son entreprise. Des études montrent des corrélations entre turnover et engagement (K.-E. Lee & Shin, 2005; Takawira, Coetzee, & Schreuder, 2014a). Le climat de sécurité dans une entreprise a aussi un rôle sur l'engagement au travail (Huang et al., 2016). Ainsi, on peut s'attendre à ce que la fidélisation tende à favoriser l'engagement au travail.

Pour l'expérience en saison, nous pensons, que les saisonniers expérimentés connaissent les écueils à éviter et les « bonnes pratiques », ils auront tendance à vivre davantage d'expériences positives en évitant les négatives améliorant l'impact sur l'engagement au travail (Herrbach, 2005) tout en améliorant le climat de sécurité que nous avons évoqué plus haut.

**Hypothèses 3a : Nous faisons l'hypothèse qu'il y a une corrélation positive entre l'expérience en saison et les scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement).**

**Hypothèse 3b : Nous faisons l'hypothèse qu'il y a une corrélation positive entre l'expérience du métier avec les scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement).**

**Hypothèses 3c : Nous faisons l'hypothèse qu'il y a une corrélation positive entre l'expérience avec le même employeur et les scores d'engagement (vigueur, absorption, dévouement).**

## Personnalité et engagement

Nous avons vu avec l'étude 1 qu'il existe de nombreuses recherches et méta analyses sur les liens supposés entre personnalité (et plus particulièrement le Big five) et le turnover. Le corpus scientifique s'intéressant aux liens entre Big five et engagement est moins dense. Il n'existe pas encore de méta analyse sur le sujet.

Pourtant, les études qui tentent de mettre en lien variables de personnalité et d'engagement sont de plus en plus nombreuses. Une première raison provient de la définition de l'engagement faisant clairement référence aux notions d'activation et d'énergie, qui correspondent également en partie à certains éléments de personnalité (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b). Parmi ces recherches, des liens entre Conscience, Névrosisme et Extraversion sont régulièrement retrouvés.

Le niveau de Conscience serait donc le meilleur prédicteur de l'engagement. Ce lien est expliqué par le fait que les composantes de l'engagement décrivent des états internes ayant pour but d'atteindre l'objectif fixé, ce qui correspond à des processus motivationnels (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Des personnes ayant un niveau de conscience élevé auraient davantage tendance à s'inscrire dans ces processus. De plus, ces personnes se voient comme investissant leur énergie dans la sphère professionnelle, ce qui peut créer un sentiment d'efficacité professionnelle (Kim, Shin, & Swanger, 2009). Dans le même ordre d'idée, certains auteurs mettent en évidence que les salariés ayant des scores élevés en conscience se sentent plus engagés dans le travail puisqu'ils ont tendance à privilégier la sphère professionnelle plutôt que personnelle (Halbesleben et al., 2009).

Les personnes possédant des scores élevés en névrosisme étant plus vulnérables à des situations anxiogènes, Schaufeli (2016) estime que le lien entre ces variables semble assez compréhensible. L'association avec l'extraversion pourrait être expliquée par la facette énergie, variable conceptuellement proche de la vigueur.

L'engagement pourrait être lié à l'ouverture à l'expérience parce que les employés engagés sont caractérisés par un désir de promotion qui signifie qu'ils sont ouverts aux possibilités de progresser en compétences (van Beek, W. Taris, B. Schaufeli, & Brenninkmeijer, 2013).

Enfin, bien que démontrée de façon moins convaincante, la relation positive de l'engagement de travail avec l'agréabilité serait liée au constat que les employés engagés sont coopératifs, attentionnés et sympathiques. Des recherches menées spécifiquement dans le secteur hôtelier

montrent toutefois que l'agréabilité est une variable importante pour prédire l'engagement. Ils évoquent le fait que les personnes ayant des scores élevés en agréabilité sont davantage impliquées dans le collectif et spécifiquement le travail en équipe (Kim et al., 2007a).

**Hypothèse 4 : Nous faisons l'hypothèse qu'il y aura des corrélations positives entre les scores du BFI (Extraversion, Agréabilité, Conscience, Névrosisme et Ouverture) et les scores d'engagement (vigueur, dévouement et absorption).**

### **Stratégies de coping et engagement**

Le nombre d'études analysant le lien entre stratégie d'ajustement et engagement est faible. Celles-ci se sont centrées principalement sur les étudiants ou les enseignants. L'analyse de différentes études de Wrosch et Scheier (2003) tend à démontrer que les personnes très engagées utilisent plutôt des stratégies de coping centrées sur les problèmes. Si elles ne peuvent pas le faire, elles se tourneront vers des stratégies d'adaptation centrées sur les émotions adaptatives (Rothmann et al., 2011). Une étude de Parker et Martin (2009) auprès de 515 enseignants dans 18 écoles montre les liens entre stratégies d'adaptation et engagement. En effet, l'utilisation de coping actifs, tels que la planification, peut prédire le bien-être et l'engagement au travail des sujets, bien que moins prédicteurs que les stratégies cognitives. Ceci dit, ces stratégies ne garantissent pas à elles-seules un engagement important. En outre, si les stratégies d'adaptation cognitives et comportementales sont importantes pour prédire l'engagement, le coping proactif et l'adaptation préventive peuvent réduire l'effet du stress sur l'engagement (Gan, Yang, Zhou, & Zhang, 2007; Parker & Martin, 2009). Rappelons que le coping proactif est défini comme « *des efforts visant à rechercher activement de nouveaux défis, à créer de nouvelles opportunités et à faciliter la promotion d'objectifs ambitieux afin qu'ils soient moins négatifs* » (Gan, Hu, & Zhang, 2010, p. 644) et que l'adaptation préventive fait référence au processus par lequel une personne crée des ressources et une résistance pour se prémunir d'épisodes de stress possibles dans un futur lointain (Schwarzer, 2000). Il s'agit donc de tentatives de constituer des ressources qui facilitent la progression vers des objectifs ambitieux, la croissance personnelle et l'engagement. Par conséquent, l'adaptation pour les personnes proactives correspond à une gestion des objectifs plutôt qu'à une gestion des risques. Cela entraîne une stimulation productive et une énergie positive. C'est pourquoi l'adaptation proactive est corrélée positivement avec deux

stratégies d'adaptation axées sur les problèmes de l'échelle COPE : l'adaptation active ( $r = 0.52$ ) et la planification ( $r = 0.45$ ). De plus, le coping proactif était corrélé négativement ( $r = -0,54$ ) avec le désengagement comportemental (Schwarzer & Taubert, 2002).

En outre, de nombreuses études montrent l'aspect protecteur des stratégies de coping proactives pour la santé et, face au stress professionnel (Bruchon-Schweitzer, 2002). Aussi, l'utilisation de certaines stratégies de coping peuvent modérer les effets de variables organisationnelles sur le vécu professionnel et la santé perçue (Delicourt, Congard, Montaleytang, & Gros, 2013). Enfin, une étude menée auprès de 145 employés ayant vécu une mutation montre que le coping évitant induit de l'anxiété et de l'insatisfaction et qu'à l'inverse, un coping vigilant à des conséquences positives sur la satisfaction et la performance au travail (Rasclé, 2000).

Il semble cependant que les quelques études menées auprès des saisonniers indiquent que les stratégies d'évitement, et en particulier via des événements festifs et/ou l'utilisation substances psychoactives, soient privilégiées (Anstett & Torrocilla, 1991; Letang, 2009). A la lumière des éléments que nous avons évoqués, nous pensons que les stratégies de coping proactives seront liées à un engagement plus élevé et les stratégies d'évitement et de distraction seront liées à un score d'engagement moins élevé.

**Hypothèse 5 : Nous faisons l'hypothèse qu'il y a des corrélations positives de l'engagement (vigueur, dévouement et absorption) avec les stratégies de coping actif (planification, acceptation, réinterprétation positive) et des corrélations négatives avec les stratégies de coping distractives (soutien instrumental, expression émotionnelle, déni, blâme, humour, religion, distraction, utilisation de substance, désengagement comportemental)**

### **Adéquation attentes individu/entreprise et engagement**

De manière générale, les recherches considèrent que des retour positifs vont se produire lorsqu'un individu s'adapte ou s'efforce de correspondre aux exigences d'une situation (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 2017). De même, il a été soutenu que l'ajustement P-E répond aux besoins fondamentaux pour l'appartenance et l'auto-actualisation dans un groupe. Ces éléments vont à leur tour produire des attitudes et comportements positifs (Cable & Edwards, 2004). Ainsi, le PE-Fit est lié à la satisfaction professionnelle et l'engagement (N. J. Allen & Meyer, 1990; Brief & Weiss, 2002). Une étude menée auprès de 225 employés provenant de 10 organisations a montré



que l'engagement organisationnel était expliqué par la congruence subjective de valeurs personne-organisation (Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2004). En outre, une étude menée auprès de six organisations indiennes et 246 dirigeants montre que la congruence entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'organisation accroît la sécurité psychologique, conduisant à des niveaux plus élevés d'engagement des employés. En outre, lorsque les valeurs individuelles sont perçues comme correspondant aux normes organisationnelles, les personnes concernées se voient confier de plus grandes responsabilités. Ainsi, un niveau élevé d'engagement des employés reflète une plus grande confiance et une relation loyale entre l'individu et l'organisation. Cela suggère la mise en place d'un degré plus élevé d'engagement de l'employé envers son employeur (Biswas & Bhatnagar, 2013). Nous n'avons pas d'étude spécifique aux travailleurs saisonniers mais, à la lumière de ces résultats nous pouvons poser l'hypothèse de l'existence d'une relation entre l'adéquation du salarié avec son entreprise et un degré d'engagement plus fort.

**Hypothèses : Nous faisons l'hypothèse qu'il y aura des corrélations positives entre les scores d'engagement (vigueur, dévouement et absorption) et les scores de Person-Environnement et Person Job-fit.**

### **JCQ et engagement**

Nous avons évoqué les liens existants entre engagement et intensité du stress au travail dans la première partie théorique de notre travail. Nous évaluerons uniquement les liens qui existent entre ces deux variables pour les travailleurs saisonniers avec les outils que nous avons utilisés.

Différentes études indiquent un lien entre le stress évalué avec le Job Content Questionnaire de Karasek et l'engagement au travail, mesuré avec l'UWES. Une étude au Japon, auprès de 1095 employés, montre que des exigences psychologiques et une latitude décisionnelle élevées améliorent significativement l'engagement au travail (Inoue et al., 2013). Aussi, Bakker et Bal (2010) ont testé un modèle d'engagement au travail chez 54 enseignants néerlandais. Les enseignants ont été invités à remplir un questionnaire hebdomadaire pendant cinq semaines consécutives. Ils montrent que les ressources professionnelles des enseignants sont positivement liées à leur niveau d'engagement professionnel. Seul le soutien social n'avait pas de lien avec l'engagement au travail. En outre, Salanova, Bakker, & Llorens (2006) ont examiné le lien entre

les ressources professionnelles et l'engagement professionnel afin de fournir des informations concernant le climat de travail. Mille cent quarante sujets, au sein de 58 hôtels et 56 restaurants, ont été interrogés. Les résultats montrent la cohérence entre les analyses de modélisation des équations structurelles et un modèle de médiation complet dans lequel les ressources professionnelles et l'engagement professionnel permettent de prédire le climat dans les équipes, ce qui, à son tour, permet de prédire les performances des employés. Enfin, une étude auprès de personnel de banque montre le lien entre les scores UWES et ceux du JCQ de Karasek (Nadim, 2013).

**Hypothèses 5 : Nous faisons l'hypothèse qu'il y aura des corrélations positives entre les scores du JCQ (Demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social) et les scores d'engagement (vigueur, dévouement et absorption).**

b) Résultats

Tous les tests réalisés ont été exécutés avec le logiciel SPSS 22®.

**Hypothèse 1a et 1b : Effet de l'âge et du niveau de formation**

**Figure 27**

**Tableau de corrélation Age, niveau de diplôme et scores UWES**

Corrélations Age et Niveau de formation \* Scores UWES (N=161)

	Age	Niveau de formation
Score UWES		
Vigueur	-,012	-,026
Dévouement	,045	-,008
Absorption	-,051	,007

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nous n'avons pas observé de corrélation significative entre l'âge et les trois scores au questionnaire UWES (vigueur ( $r = -.012$ ,  $p > .05$ ), dévouement ( $r = .045$ ,  $p > .05$ ) et absorption ( $r = -.051$ ,  $p > .05$ ), il n'y a donc pas de lien entre l'âge et l'engagement au travail chez les saisonniers, notre hypothèse 1a est donc infirmée.

Aussi, nos résultats ne nous permettent pas de conclure à un lien entre le niveau de formation et les scores à l'UWES (vigueur ( $r = -.026$ ,  $p > .05$ ), dévouement ( $r = .008$ ,  $p > .05$ ) et absorption ( $r = .007$ ,  $p > .05$ ), il n'y a donc pas de lien entre le niveau d'étude et l'engagement au travail. Notre hypothèse 1b est infirmée.

**Hypothèse 1c : Lien entre engagement (score de vigueur, d'absorption et de dévouement) et genre.**

Pour tester cette hypothèse, nous avons effectué un test t de Student pour échantillons indépendants :

**Figure 28**

**Tableau de corrélations genre et scores UWES**

Test t de Student : Sexe \* Scores UWES

Sexe	Hommes (N=69)		Femmes (N=92)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	3,97	1,53	4,19	1,62	-,864	159	,389
Dévouement	3,46	1,96	3,84	1,72	-1,218	159	,225
Absorption	3,63	1,60	3,73	1,64	-,403	159	,688

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Les résultats montrent que les moyennes des trois scores d'engagement au questionnaire UWES entre les hommes (vigueur ( $m=3,97$ ,  $ET = 1,53$ ), dévouement ( $m=3,46$ ,  $ET = 1,96$ ) et absorption ( $m=3,63$ ,  $ET = 1,60$ ) et les femmes (vigueur ( $m=4,19$ ,  $ET= 1,62$ ), dévouement ( $m=3,84$ ,  $ET = 1,72$ ), absorption ( $m=3,73$ ,  $ET= 1,64$ )) ne sont pas significativement différentes ( $p > .05$ ). Il n'y a donc pas de lien entre le genre et l'engagement au travail dans notre échantillon, notre hypothèse 1c est infirmée.

### Hypothèse 1d : Lien entre situation familiale et engagement

Nous avons réalisé un t de Student pour échantillons indépendants :

**Figure 29**

**Tableau de comparaison de moyennes des scores UWES selon la situation familiale**

Test t de Student : Situation familiale \* Scores UWES

Situation familiale	Célibataire (N=60)		En couple (N=98)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	3,91	1,62	4,28	1,47	-1,454	156	,148
Dévouement	3,54	1,91	3,82	1,74	-,972	159	,332
Absorption	3,58	1,73	3,79	1,39	-,798	159	,426

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nous n'avons pas trouvé de différences significatives entre les moyennes aux trois scores de l'UWES pour les sujets célibataires (vigueur ( $m=3,91$ ,  $ET=1,62$ ), dévouement ( $m=3,54$ ,  $ET=1,91$ ), absorption ( $m=3,58$ ,  $ET=1,73$ )) et en couple (vigueur ( $m=4,28$ ,  $ET=1,47$ ), dévouement ( $m=3,82$ ,  $ET=1,74$ ), absorption ( $m=3,79$ ,  $ET=1,39$ )), nous ne pouvons pas conclure à un effet de la situation familiale sur l'engagement, notre hypothèse 1d est infirmée.

## Hypothèse 1e : Lien entre adéquation du diplôme/ emploi et engagement

Figure 30

Tableau de comparaison des moyennes des scores UWES selon l'adéquation diplôme/emploi

Test t de Student : Adéquation diplôme/emploi \* Scores UWES

Adéquation	Oui (N=68)		Non (N=84)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	4,33	1,48	3,87	1,65	1,801	150	,074
Dévouement	4,26	1,69	3,18	1,82	3,749	150	,000**
Absorption	4,01	1,45	3,41	1,64	2,386	150	,018*

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nous constatons ici que les saisonniers dont la formation est en adéquation avec l'emploi obtiennent des scores en absorption ( $m=4,01$ ,  $ET=1,45$ ) significativement supérieurs ( $p < .05$ ) que les saisonniers pour lesquels ce n'est pas le cas ( $m=3,41$ ,  $ET=1,64$ ). A l'instar, du score d'adéquation, le score de dévouement est significativement plus élevé chez les saisonniers dont la formation est en adéquation ( $m=4,26$ ,  $ET=1,69$ ) avec l'emploi que chez les autres ( $m=3,18$ ,  $ET=1,82$ ), cette différence étant importante et significative ( $p < .001$ ). En revanche, nous ne trouvons pas de différence significative pour le score de vigueur ( $p > .05$ ).

**Hypothèse 2 : Liens entre taille du logement (a), nombre de personnes à gérer (b), rémunération (c) et engagement**

Pour tester ces hypothèses, nous avons fait un tableau de corrélations :

**Figure 31**

**Tableau de corrélation entre la surface du logement, le nombre de personnes à gérer, la rémunération et les scores UWES (N=161)**

Corrélations Taille de l'entreprise, Surface du logement, Nombre de personnes à gérer, rémunération \* Scores UWES (N=161)

Score UWES	Surface du logement	Nombre de personnes à gérer	Revenu
Vigueur	,112	,127	,237**
Dévouement	,121	,190*	,268**
Absorption	,109	,169*	,208**

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nous constatons qu'il n'y a pas de corrélation significative entre la surface du logement et les trois scores d'engagement au travail ( $p > .05$ ). Le score de vigueur n'a pas de lien significatif ( $p > .05$ ) avec le nombre de personnes à gérer. A contrario, il existe une corrélation significative positive entre le nombre de personnes à gérer et les scores de dévouement ( $r = .190$ ,  $p < .05$ ) et d'absorption ( $r = .169$ ,  $p < .05$ ), ainsi que le revenu et les scores à l'UWES (vigueur ( $r = .237$ ,  $p < .01$ ), dévouement ( $r = .268$ ,  $p < .01$ ) et absorption ( $r = .208$ ,  $p < .01$ )).

## Hypothèses 2d : Lien entre mode de logement et engagement

Pour vérifier cette hypothèse nous avons effectué un t de student pour échantillons indépendants :

Figure 32

Tableau de comparaison des moyennes des scores UWES selon le mode de logement  
(Colocation versus individuel)

Test t : Colocation \* Scores UWES

Logement	En colocation (N=104)		Individuel (N=56)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	3,98	1,59	4,35	1,54	-1,41	158	,161
Dévouement	3,45	1,78	4,13	1,86	-2,246	158	,026*
Absorption	3,54	1,54	3,92	1,58	-1,466	158	,145

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Les résultats montrent une différence des moyennes significatives pour le score de dévouement entre les sujets logés en colocation ( $m=3,45$ ,  $ET=1,78$ ) et individuellement, ces derniers obtiennent un score plus élevé ( $m=4,13$ ,  $ET=1,86$ ). Les différences des moyennes pour les scores de vigueur et d'absorption ne sont pas significatives ( $p > .05$ ).



### Hypothèse 2e : Lien entre type d'emploi et engagement

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons effectué un t de Student pour échantillons indépendants :

Figure 33

Tableau des comparaisons de moyennes des scores UWES et le type d'emploi (Backoffice versus Frontoffice)

Test t : Type emploi \* Scores UWES

Type emploi	Backoffice (N=72)		Frontoffice (N=86)				
Score UWES	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type	t	ddl	Sig
Vigueur	3,95	1,44	4,19	1,70	-,916	156	,361
Dévouement	3,36	2,03	3,91	1,62	-1,877	156	,062
Absorption	3,59	1,69	3,73	1,46	-,557	156	,578

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Il n'y a pas de différence significative ( $p > .05$ ) sur les trois scores UWES entre les groupes de saisonniers en backoffice (vigueur ( $m=3,95$ ,  $ET=1,44$ ), dévouement ( $m=3,36$ ,  $ET=2,03$ ), absorption ( $m=3,59$ ,  $ET=1,69$ ) et en frontoffice (vigueur ( $m=4,19$ ,  $ET=1,70$ ), dévouement ( $m=3,91$ ,  $ET=1,62$ ) et absorption ( $m=3,73$ ,  $ET=1,46$ )). Notre hypothèse est infirmée car il n'existe pas de lien dans notre étude entre le type d'emploi (frontoffice/backoffice) et l'absorption.

## Hypothèses 2f : Lien entre origine du logement et engagement

Test t : Origine du logement \* Scores UWES

Logement	Avec l'employeur (N=125)		Personnel (N=35)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	4,18	1,60	3,85	1,52	1,087	158	,279
Dévouement	3,82	1,91	3,30	1,79	1,488	158	,139
Absorption	3,79	1,52	3,35	1,64	1,492	158	,138

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nous n'avons pas trouvé de résultats significatifs ( $p > .05$ ) entre les trois scores au questionnaire UWES entre les saisonniers logés par l'intermédiaire de leur employeur (vigueur ( $m=4,18$ ,  $ET=1,60$ ), dévouement ( $m=3,82$ ,  $ET=1,91$ ) absorption ( $m=3,79$ ,  $ET=1,52$ )) et ceux qui se logent par eux-mêmes (vigueur ( $m=3,85$ ,  $ET=1,52$ ), dévouement ( $m=3,30$ ,  $ET=1,79$ ) et absorption ( $m=3,35$ ,  $ET=1,64$ )). Notre hypothèse 2g est infirmée, il n'y a pas de lien entre l'engagement et la proposition de logement par l'employeur.

### Hypothèses 3 : Liens entre expérience en saison (a), du métier (b) et de l'employeur (c) et engagement

Nous avons modélisé un tableau de corrélation afin de tester ces hypothèses :

Figure 34

Tableau de corrélations de l'expérience en saison, du métier et de l'employeur avec les scores UWES

Corrélations Expérience en saison, du métier et de l'employeur \* Scores UWES (N=161)

Expérience	Saison	Métier	Employeur
Score UWES			
Vigueur	,04	,071	,133
Dévouement	,068	,169*	,242**
Absorption	,032	,045	,171*

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nos résultats indiquent des corrélations positives et significatives entre le score de dévouement et le nombre de mois d'expérience dans le métier exercé ( $r = .169$ ,  $p < .05$ ) et l'expérience de travail avec le même employeur ( $r = .242$ ,  $p < .01$ ), les saisonniers ayant le plus d'expérience obtenant les scores les plus élevés. En outre, l'expérience avec l'employeur corrèle aussi avec le score d'absorption, les sujets ayant une meilleure connaissance de l'entreprise ont un score plus important ( $r = .171$ ,  $p < .05$ ). En revanche, nous n'obtenons aucun lien significatif avec le score de vigueur ( $p > .05$ ). L'expérience en saison ne corrèle pas avec les scores d'engagement ( $p > .05$ ). Enfin, l'expérience du métier ne corrèle pas significativement avec le score d'absorption ( $p > .05$ ). Nos hypothèses sont en partie infirmées.

#### Hypothèse 4 : Personnalité et engagement

Pour l'hypothèse 4, nous avons réalisé une matrice de corrélations :

Figure 35

##### Matrice de corrélations entre les scores du BFI et les score de l'UWES

Corrélations Score BFI \* Scores UWES (N=161)

Score BFI	BFI E	BFI A	BFI C	BFI N	BFI O
Score UWES					
Vigueur	,093	,076	,034	,036	-,121
Dévouement	,016	,070	,141	,021	-,179*
Absorption	-,005	,004	,052	,052	-,106

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Le score BFI O corrèle négativement avec le score de dévouement ( $r = -.179$ ,  $p > .05$ ). Ainsi, plus les saisonniers sont « ouverts d'esprit, originaux », plus ils ont des scores faibles en dévouement. Il n'existe pas d'autre corrélation significative entre la personnalité et l'engagement ( $p > .05$ ), ce qui infirme en grande partie nos hypothèses.

## Hypothèse 5 : Stratégies de coping et engagement

Afin de tester cette hypothèse nous avons effectué des corrélations entre les résultats du Brief-COPE et du questionnaire UWES

Figure 36

Tableau de corrélations des scores du Brief-COPE et des scores de l'UWES

Corrélations Brief COPE\* Scores UWES (N=161)

Scores UWES	Vigueur	Absorption	Dévouement
Score Brief COPE			
Coping actif	-,041	,048	,000
Planification	,131	,155*	,180*
Soutien instrumental	-,024	-,078	-,060
Soutien émotionnel	,012	-,062	-,005
Expression émotions	,016	-,042	-,041
Réinterprétation Positive	,022	,028	,018
Acceptation	,001	-,039	,000
Déni	-,096	-,058	-,056
Blâme	-,051	,011	-,044
Humour	,029	-,069	-,020
Religion	-,042	-,047	-,069
Distraction	-,042	-,039	-,062
Utilisation substances	-,236**	-,225**	-,269**
Désengagement comportemental	-,202*	-,134	-,145

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Il existe un lien entre l'utilisation de certaines stratégies de coping et l'engagement au travail :

- L'utilisation de la stratégie de coping planification corrèle de manière positive et significative avec les scores d'absorption ( $r=,155$ ,  $p<,05$ ) et de dévouement ( $r=,180$ ,  $p<,05$ ), ainsi le coping « planification » et l'engagement au travail sont liés. Le score de vigueur ne corrèle pas significativement ;
- Le coping « utilisation de substance » corrèle négativement et significativement avec les trois scores de l'UWES : vigueur ( $r=-,236$ ,  $p<,01$ ), absorption ( $r=-,225$ ,  $p<,01$ ) et dévouement ( $r=-,269$ ,  $p<,01$ ), les sujets ayant recours le plus souvent à cette stratégie de coping obtiennent des scores inférieurs d'engagement au travail ;
- Le coping « désengagement » est en lien avec le score de vigueur ( $r=-,202$ ,  $p<,05$ ), les saisonniers ayant tendance à se désengager, sont les moins vigoureux au travail. Les corrélations d'absorption et de dévouement ne sont pas significatives avec le désengagement.

Pour les autres stratégies de coping mesurées avec le Brief COPE, nos résultats n'indiquent pas de lien significatif. Bien que nous ne trouvions que peu de corrélations significatives, nos résultats vont dans le sens des hypothèses que nous avons émises. En effet, la stratégie de coping planification, qui correspond à un coping proactif (« *je détermine une ligne d'action et je la suis* », et « *Je planifie les étapes à suivre* »), corrèle positivement avec l'engagement.

## Hypothèse 6 : Adéquation attentes individu/entreprise et engagement

Pour cette hypothèse nous avons réalisé une matrice de corrélation en les scores des questionnaires PE Fit et PJ Fit avec les scores UWES.

Figure 37

Tableau de corrélation PE Fit, PJ Fit et les scores de l'UWES

Corrélations PE et PJ fit \* Scores UWES (N=161)

Adéquation	PE Fit	PJ Fit
Score UWES		
Vigueur	,239**	,423**
Dévouement	,273**	,488**
Absorption	,235**	,392**

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Il existe une relation significative entre les scores de PE Fit et d'engagement au travail (vigueur ( $r = .239$ ,  $p < .01$ ), dévouement ( $r = .273$ ,  $p < .01$ ), absorption ( $r = .235$ ,  $p < .01$ )). Les sujets étant les plus en adéquation avec les valeurs de l'entreprise sont les plus engagés.

En outre, le PJ Fit corrèle fortement et significativement avec les scores d'engagement au travail : vigueur ( $r = .423$ ,  $p < .01$ ), dévouement ( $r = .488$ ,  $p < .01$ ) et absorption ( $r = .392$ ,  $p < .01$ ), les saisonniers les plus en adéquation avec les compétences requises par l'entreprise sont les plus engagés au travail.

## Hypothèse 7 : JCQ et engagement

Figure 38

Tableau de corrélations des scores JCQ et des scores UWES

Corrélations JCQ \* Scores UWES (N=161)

JCQ	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social
Score UWES			
Vigueur	,159*	,319**	,273**
Dévouement	,113	,518**	,271**
Absorption	,041	,399**	,280**

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nos résultats montrent des liens importants et significatifs entre la latitude décisionnelle et les scores de vigueur ( $r = ,319$ ,  $p < ,01$ ), de dévouement ( $r = ,518$ ,  $p < ,01$ ) et d'absorption ( $r = ,399$ ,  $p < ,01$ ). Le score de soutien social est lui aussi lié positivement au trois scores d'engagement au travail (vigueur ( $r = ,273$ ,  $p < ,01$ ), dévouement ( $r = ,271$ ,  $p < ,01$ ), absorption ( $r = ,280$ ,  $p < ,01$ )). La demande psychologique corrèle avec le score de vigueur ( $r = ,159$ ,  $p < ,05$ ), les personnes qui rapportent les contraintes de travail les plus fortes obtiennent des scores de vigueur plus élevés. Il n'y a pas de lien significatif de la demande psychologique avec le dévouement et l'absorption ( $p > ,05$ ). Cela infirme en partie nos hypothèses.



## Synthèse des résultats

Notre deuxième étude a permis d'obtenir de nombreux résultats significatifs, nous pouvons en faire la synthèse :

- Effet positif de l'adéquation formation/emploi sur l'engagement au travail (scores d'absorption et de dévouement) ;
- Corrélation positive entre le nombre de personne à gérer et l'engagement (scores de dévouement et d'absorption) ;
- Corrélation positive entre la rémunération et l'engagement au travail (dévouement et absorption) ;
- Effet négatif de la colocation sur l'engagement au travail (dévouement) ;
- Corrélation positive entre l'expérience du métier et l'engagement (dévouement) ;
- Corrélation négative entre la personnalité (score BFI O) et l'engagement (dévouement) ;
- Effet délétère de l'utilisation des stratégies de coping « utilisation de substance » et « désengagement » avec l'engagement ;
- Effet protecteur du coping actif « planification » sur l'engagement (absorption, dévouement) ;
- Corrélation positive entre le PO Fit et l'engagement au travail ;
- Corrélation positive entre demande psychologique et engagement au travail (vigueur)
- Corrélation positive entre latitude décisionnelle et engagement au travail ;
- Corrélation positive entre soutien social et engagement au travail ;

### *c) Discussion*

#### **Variables sociodémographiques, contextuelles et engagement**

Nous n'avons pas observé de corrélation significative entre l'âge et le niveau de formation et les trois scores au questionnaire UWES. Comme nous l'avons évoqué, le lien entre âge et engagement n'est pas identifié clairement dans la littérature. Pour expliquer cela, on peut se référer à une recherche ayant montré que les variables environnementales ont un rôle important : âge des collègues, conditions de travail, relations interpersonnelles, etc. (Faurie et al., 2008). Ces éléments, très présents en station de ski, influent certainement sur le lien âge et engagement, d'autant que notre échantillon est essentiellement composé de jeunes salarié(e)s.

Nos résultats montrent également qu'il n'y a pas de lien entre le genre et l'engagement au travail. Il est possible que d'autres variables modèrent ce lien. En effet, une étude de Michael et al. (2009) auprès de 2775 professionnels suggèrent que les femmes subissent des niveaux de stress professionnel plus élevés que les hommes. Néanmoins, lorsque des variables telles que le statut matrimonial, l'âge et la scolarité sont prises en compte, aucune différence significative entre homme et femmes n'a été identifiée. Il est également possible que les spécificités du travail saisonnier en station viennent « effacer » les différences habituellement retrouvées entre hommes et femmes concernant les scores d'engagement.

Nos résultats statistiques ne nous permettent pas conclure à un effet de la situation familiale sur l'engagement. Si des recherches montrent que le niveau de stress peut varier selon la situation familiale des salariés (Kessler, 1979; Thoits, 1987), ce lien n'a pas été confirmé pour les employés de l'industrie hôtelière (O'Neill & Davis, 2011). Notre échantillon inclut beaucoup de salariés provenant de ce domaine d'activité et il est donc possible que ceci explique cette absence de lien.

Concernant les variables contextuelles, certaines n'ont pas d'effet sur l'engagement : conditions de logement (taille, origine), le type d'emploi (front/backoffice). Notre étude exploratoire pour cette population tend à infirmer nos hypothèses. Ces variables n'influent donc pas sur l'engagement au travail. Cependant, pour le logement, le fait d'être en colocation a un impact

défavorable sur le dévouement. Ainsi, ce n'est pas forcément la surface qui influe mais les conditions de vie et la possibilité de retrouver un véritable « chez-soi ». Des investigations supplémentaires seraient nécessaires pour mieux comprendre ces liens. En revanche, comme la littérature l'indique, la rémunération a un effet important sur l'engagement et cette relation est également observée chez les saisonniers.

Enfin, la corrélation entre l'engagement et nombre de personne à gérer peut être mis en perspective avec les résultats que nous avons obtenus au questionnaire JCQ de Karasek (et en particulier la corrélation demande psychologique/engagement). Le fait d'avoir un nombre de personnes plus important à gérer a un effet sur le sens du travail et la concentration (seul le dévouement et l'absorption corrélerent). Il semble donc que la gestion d'équipe valorise et responsabilise les managers de proximité, qui s'appliquent et se mobilisent davantage. Le résultat que nous obtenons avec la demande psychologique qui permet de prédire de manière significative la vigueur est clairement en contradiction avec la littérature. Même si la corrélation est faible, le plus surprenant concerne le sens de la relation. Pour expliquer ce résultat nous pouvons mettre en avant le contexte spécifique de la saisonnalité avec une activité élevée sur des périodes courtes. Les saisonniers en situation de demande forte ne sont pas les plus impactés en ce qui concerne la vigueur, du moins à court terme.

### **Antécédents psychosociaux et engagement**

Nos résultats indiquent des corrélations positives et significatives entre l'engagement (dévouement) et le nombre de mois d'expérience dans le métier exercé et l'expérience de travail avec le même employeur. En outre, l'expérience avec l'employeur corréle positivement avec le score d'absorption de l'UWES. Il semble que l'expérience du métier implique un engagement uniquement lié au sens du travail. Ainsi, les plus passionnés par un domaine d'activité ont tendance à toujours rechercher la même activité. De la même manière, un saisonnier dévoué à son entreprise aura tendance à revenir et l'entreprise aura plus de facilité à l'accepter. De surcroit, l'expérience avec l'employeur corréle aussi avec le score d'absorption, les sujets ayant une meilleure connaissance de l'entreprise ayant un score plus important ( $r=.171, p<.05$ ). Ils font donc preuve de davantage de concentration au travail. Ce résultat peut sembler surprenant puisqu'ils connaissent déjà le fonctionnement de l'entreprise. On peut émettre l'hypothèse qu'il y a un sens dans cette corrélation : le fait d'être plus impliqué cognitivement au travail permet de

revenir plus facilement dans la même entreprise. Cette dernière valorisant le personnel plus absorbé professionnellement.

Le score de vigueur ne corrèle avec aucun des antécédents psychosociaux évalués dans notre questionnaire ( $p > ,05$ ). La résilience mentale et la résistance face aux difficultés ne semblent pas impactées par l'expérience acquise et inversement. Il est possible que les travailleurs saisonniers ayant davantage d'expérience puissent changer de travail plus facilement, leur candidature étant plus attractive.

Enfin, aucun des trois scores d'engagement ne corrèlent avec l'expérience en saison ( $p > ,05$ ). Cela infirme notre hypothèse 3c. Il faut signaler que de nombreux recruteurs affirment que les candidats ayant déjà réalisé plusieurs saisons, seraient plus « résistants » face aux nombreux écueils de la saisonnalité. Le score de vigueur ne corrélant pas, il semble que cette affirmation soit erronée. On peut proposer comme explication que les personnes effectuant de nombreuses saisons sont aussi ceux qui n'arrivent pas à s'intégrer sur le marché du travail classique et qu'ils multiplient les saisons par défaut, sans souhait de s'engager davantage. Il s'agit pour eux uniquement d'un moyen d'obtenir un emploi. Ainsi, de nombreuses saisons d'expérience, mais dans des métiers et dans différentes entreprises ne sont pas associées à un engagement important au travail.

Nos résultats montrent que la seule dimension de personnalité significativement liée à l'engagement est le niveau d'Ouverture. Ce lien concerne uniquement la dimension dévouement de l'engagement avec une corrélation significative et négative. Le dévouement est caractérisé par la conscience du sens du travail. La personne est par conséquent enthousiaste, inspirée, fière et voit le travail comme un défi. Elle est généralement définie comme une identification psychologique forte, aussi bien au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif, avec le travail ou la profession. Du point de vue quantitatif, le niveau d'implication est particulièrement élevé et va donc au-delà du niveau normal d'identification. Du point de vue qualitatif, le dévouement a une portée plus large. Il ne se limite pas à un simple état cognitif ou à une croyance mais s'étend aussi au niveau affectif (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006b). Avec nos résultats, nous pouvons donc dire que l'Ouverture est liée à une moindre implication psychologique des saisonniers. Ce résultat est original et vient en contradiction avec la littérature qui rapporte plutôt

une corrélation positive entre les deux construits. Nous pouvons ici avancer des explications partielles qui tiennent aux caractéristiques du métier et aux caractéristiques des saisonniers. En effets, il est possible que les métiers exercés par les saisonniers ne permettent pas de s'investir psychologiquement. Il s'agit presque exclusivement de postes peu qualifiés et physiquement éprouvants et dont le contenu ne donne pas lieu à ce qui est décrit précédemment par les auteurs en terme d'identification. Ceci peut d'ailleurs nous interroger sur la pertinence de cette composante de l'engagement pour les activités professionnelles qui nous intéressent ici. En revanche, la vigueur (qui est caractérisée par un niveau élevé d'énergie et de détermination au travail, avec une volonté de faire des efforts et de persister aussi dans des périodes difficiles) peut s'appliquer à ces métiers. De la même manière, la composante absorption (qui décrit une attitude de concentration totale et d'absorption profonde par laquelle la personne ne perçoit pas le temps qui passe et a des difficultés à se détacher de son travail) peut aussi être pertinente, notamment lors des activités répétitives.

Dans notre échantillon de saisonniers, nous n'observons pas les résultats obtenus par Kim et al. (2007b) dans le secteur hôtelier qui montrait des liens entre extraversion et engagement. D'une manière plus générale, nos résultats ne correspondent pas à ceux observés dans la littérature. Par exemple, Schaufeli (2016) a recensé 8 articles mettant en lien ces variables, la quasi-totalité d'entre eux (à l'exception d'un article) ayant utilisé l'UWES. Les corrélations moyennes entre la personnalité et le score total d'engagement sont de .32 avec la conscience, .29 avec l'extraversion, -.27 avec le névrosisme, .27 avec l'ouverture et .17 avec l'agréabilité. Bien que les résultats soient quelque peu mitigés, il montre que chaque trait de personnalité est plus ou moins lié au score total d'engagement. Les liens les plus récurrents ont été observés pour la conscience et le névrosisme, alors que l'agréabilité semble moins liée à l'engagement. A l'instar de l'étude 1, les variables de personnalité sont très peu liées à l'engagement. Notons également que notre étude est prospective et que les variables de personnalité et d'engagement ont été mesurées à quelques mois de distance. Comme le souligne Spector (1994), les études transversales ont pour conséquences de surestimer la force des liens entre les variables.

## Coping et engagement

Nos résultats ont montré que le coping actif « planification » (« *Je détermine une ligne d'action et je la suis* » et « *Je planifie les étapes à suivre* ») corrèle positivement avec l'engagement (absorption et dévouement). Ces résultats corroborent les résultats de la littérature : Les employés engagés sont en mesure de faire face aux exigences de leur poste (W. Schaufeli & Salanova, 2007). En l'occurrence, les saisonniers qui sont les plus dévoués et absorbés dans leur travail, mettent en œuvre des solutions les plus efficaces possibles pour résoudre leur problème. Concernant le score de vigueur, il est possible que l'énergie dédiée à la résolution du problème puisse entraver la pleine vigueur professionnelle. Aussi, le coping désengagement comportemental (« *Je renonce à essayer de résoudre la situation* » et « *J'abandonne l'espoir de faire face* ») possède un lien négatif avec la vigueur. Le score d'engagement étant lié à l'aspect « énergétique » de la motivation, il est donc compréhensible qu'une personne ayant renoncé à faire face soit moins vigoureuse professionnellement.

Enfin, le coping « utilisation de substances » (« *Je consomme de l'alcool ou d'autres substances pour me sentir mieux* » et « *Je consomme de l'alcool ou d'autres substances pour m'aider à traverser la situation* ») corrèle négativement avec les trois scores d'engagement. Concernant les effets délétères de l'utilisation de substances, il est probable que les saisonniers les plus intéressés par l'aspect festif des stations, soient ceux qui cherchent un emploi uniquement alimentaire, et *de facto*, soient les moins engagés. Dans tous les cas, ce résultat va dans le sens des études de terrains (Anstett & Torrocilla, 1991; Letang, 2009; Observatoire Régional de Santé, 2008). Il conviendrait également de distinguer l'alcool, qui peut avoir la forme d'un rituel de convivialité lorsque l'organisation favorise le rapprochement des salariés, ce qui n'est pas le cas de la consommation des autres drogues, perçue comme une menace (Maranda, 1991). Il est également possible que les conduites addictives (qui se déroulent généralement le soir ou la nuit) donnent lieu à une fatigue physique qui ne favorise pas l'engagement.

Nous rappelons que nos résultats sont exploratoires, il est indispensable que d'autres études étayent ces résultats, d'autant que la corrélation ne peut pas expliquer si les stratégies de coping influencent l'engagement au travail, ou l'inverse, ou encore s'il s'agit d'une interaction (ce qui semble le plus plausible). Par exemple, on peut supposer que les saisonniers les moins engagés dans leur travail adoptent des conduites addictives pour mieux « supporter » les difficultés professionnelles ou bien plus largement « *un contexte de vulnérabilité sociale* » (conditions de

travail, précarité professionnelle, manque de soutien social) (Durand, Gayet, Laborde, & Van De, 2008, p. 342) mais on peut également penser que les conduites addictives détournent les salariés de leur travail sur le plan cognitif et motivationnel (Boeuf-Cazou, 2009).

On peut également percevoir ce type de déviance comme un comportement antisocial au travail (CAAT). En effet, ceux-ci « *représentent tous comportements d'un membre de l'organisation qui dévient des normes socialement admises et ce faisant, portent atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres* » (Leblanc et al., 2004, p. 61). Différents facteurs sont liés à ces comportements tel que la personnalité (notamment la conscience et l'agréabilité, liés négativement), les caractéristiques de l'emploi (participation à la prise de décision, marge de manœuvre et valorisation des tâches réalisées par le salarié par l'organisation) (Ménard, Brunet, Savoie, Van Daele, & Flament, 2007), mais aussi la justice organisationnelle et le climat de travail (Leblanc et al., 2004). Il y a aussi un lien positif important entre engagement affectif organisationnel (défini comme l'attachement émotionnel, l'identification et l'investissement en milieu de travail) et les comportements antisociaux au travail (Forget & Lalande, 2011). Des interactions sont aussi possibles avec d'autres facteurs que nous n'avons pas pris en compte. Ce peut être le cas du contrat psychologique. Celui-ci peut se définir comme « *ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé* » (Rouillard & Lemire, 2003, p. 4). Ces promesses peuvent être de différentes natures : formation, rémunération, sécurité d'emploi, promotion, horaires flexibles, avantages sociaux, etc. (Dufour & Saba, 2012). Or, une rupture du contrat psychologique peut avoir des effets sur les comportements anti-organisationnels au travail (Forget & Lalande, 2011). Ainsi, avec ce prisme de lecture, la consommation de substance devient un indicateur de dysfonctionnements dans l'entreprise.

Il existe aussi d'autres variables qui peuvent interagir avec la consommation de substance psychoactives. Par exemple, une étude menée auprès de 203 soignants en hôpital a permis de découvrir l'effet médiateur du niveau de stress perçu et le niveau hiérarchique comme modérateur sur le niveau de consommation des salariés (Cerclé, Lourel, Pain, & Hartmann, 2008).

Enfin, rappelons que la problématique de consommations de substances psychoactives dans le milieu professionnel existe dans de nombreuses entreprises et ce depuis longtemps (Boeuf-Cazou, 2009; Maxence & Trarieux, 1998). Sans oublier le fait que l'addiction puisse aussi être liée à l'histoire sociale de l'individu (Odier, 2014), les entreprises et le cadre légal s'organisent petit à petit face à ce fléau. Pour ce faire, les experts préconisent que les actions proposées soient

élaborées avec toutes les parties prenantes : direction, représentation du personnel, salariés, médecine du travail, services sociaux, etc. (Durand et al., 2008).

### **PO Fit et Engagement**

Nos résultats montrent que les sujets étant les plus en adéquation avec les valeurs et les compétences requise de l'entreprise sont les plus engagés au travail. Ces résultats confirment des travaux récents. Par exemple, Travaglianti, Orianna & Pichault (2015) observent des corrélations de 0.58 entre une mesure proche du PE fit nommée « global needs supplies fit » et une mesure globale de l'engagement (UWES) auprès d'une population de 1500 salariés belges.

Bien que ces résultats soient encourageants, certains auteurs soulèvent plusieurs observations concernant le modèle P-E Fit. Tout d'abord, le PE-fit a été souvent considéré comme une source d'attitudes et de comportements. En effet, l'adaptation à une situation produit des expériences positives (Kristof-Brown et al., 2005). La majorité des recherches l'indiquent et nous l'avons également interprété en ce sens. Cependant, les expériences affectives issues de comportements d'ajustement peuvent également influencer les modes d'ajustement car les comportements et les processus cognitifs dans les contextes organisationnels ont souvent lieu sous influence significative des affects (Brief, 2001). Ainsi, les expériences affectives ont été traitées uniquement comme conséquences, alors qu'il peut exister une relation causale réciproque complexe entre ajustement et affects (Kristof-Brown & Jansen, 2007).

L'ajustement a généralement été traité comme une construction exogène et statique. Malheureusement, cette position théorique ignore de nombreuses recherches suggérant que les perceptions subjectives de soi et de l'environnement peuvent être déformées par des facteurs tels que le contexte social, la reconstruction cognitive, les biais de décision, et l'expérience affective (Clore, Schwartz, & Conway, 1994; Salancik & Pfeffer, 1978; Tversky & Kahneman, 1974; Weick, 2006). Bien que rarement pris en compte, ces facteurs sont susceptibles d'être responsables du manque de correspondance observé entre P-E Fit objectif et subjectif (Edwards et al., 2006). La perspective hédoniste présente une explication alternative pour déterminer en quoi l'affect basé sur le travail peut être une cause de l'ajustement P-E. Cette perspective est basée sur l'hypothèse que les gens sont motivés à faire des efforts pour se sentir au mieux face à une



situation. Cette motivation hédoniste les conduit notamment à chercher à transformer leurs sentiments négatifs en sentiments positifs (Larsen, 2000; Morris & Reilly, 1987).

Les principes cybernétiques peuvent être appliqués pour comprendre comment le P-E change selon les affects liés au travail. Edwards (1992) a soutenu que l'expérience du stress a un effet sur le bien-être psychologique. Cette expérience négative conduit à des comportements d'adaptation visant à améliorer le bien-être. C'est donc un processus qui influe sur l'ajustement parce qu'il implique une variété de réponses cognitives et comportementales que les gens utilisent pour changer les éléments d'eux-mêmes et/ou de leur environnement afin de gérer des situations stressantes (Folkman & Moskowitz, 2004). Ainsi, et malgré la quantité significative des recherches antérieures qui supposent que le P-E fit est la source des affects (satisfaction, engagement au travail, ...), la perspective hédoniste et cybernétique soutiennent qu'une telle hypothèse peut être erronée car il est possible que ce soit les affects qui influent sur l'ajustement. Yu (2009) propose un modèle élargi qui tient compte davantage des affects liés au travail et leur rôle comme cause et résultat de l'ajustement. Cela permet de mettre en relief l'aspect dynamique de l'ajustement géré selon les expériences affectives des individus mais aussi la logique théorique complexe de la relation réciproque entre ces éléments. Il est important de tenir compte à l'avenir des modifications de perception du PE-Fit et les liens avec les affects, en se basant notamment sur le modèle de Yu dans des recherches futures dans ce domaine.

### **Risques psychosociaux et engagement**

Nos résultats vont globalement dans le sens de la littérature, les personnes ayant le plus d'autonomie (latitude décisionnelle) et qui ressentent le plus de soutien social étant les plus engagées. Leur engagement étant certainement perçu comme source de confiance et/ou de reconnaissance de la part de l'employeur. Il est aussi possible que l'autonomie et soutien accordés accentuent l'engagement des saisonniers qui, en souhaitant prouver leur capacité/reconnaissance, s'impliquent davantage dans leur activité professionnelle. Dans ce cadre, l'engagement paraît être plutôt protecteur, car la latitude décisionnelle et le soutien social sont facteurs de diminution du stress (Karasek & Theorell, 1990).

La demande psychologique corrèle avec le score de vigueur ( $r=,159$ ,  $p<,05$ ), les personnes qui rapportent les contraintes de travail les plus fortes obtiennent des scores de vigueur plus élevés. Il n'y a pas de lien significatif avec le dévouement et l'absorption ( $p>,05$ ). Cela infirme en partie nos hypothèses et ne va pas complètement dans le sens de la littérature. Nous attendions une corrélation significative avec l'absorption, classiquement liée aux contraintes ressenties (sources de stress) au travail. On peut expliquer ce phénomène par la courte durée des contrats. En effet, les saisonniers ayant des contraintes fortes de travail vont avoir tendance à résister et à persévérer pour terminer le contrat. S'ils abandonnent, nous avons vu dans notre première partie qu'il peut en résulter une situation de précarité immédiate (en particulier la perte de logement). Le dévouement et l'absorption impliquent de trouver du sens au travail et un niveau de concentration important. Hélas, comme nous l'avons évoqué, les métiers proposés en saison, qui pour la plupart sont des postes d'exécution, peu qualifiés, ajoutés à une projection possible uniquement à court terme (contrats de quatre à six mois) laissent peu de possibilité pour s'investir en ce sens.

Certains auteurs considèrent le soutien social comme un modérateur entre engagement et satisfaction au travail. En utilisant des modèles linéaires multiples et hiérarchiques, ils montrent que la satisfaction au travail peut être prédite par un engagement au travail fort et un soutien social important des collègues et du superviseur, l'effet d'interaction est important. Ainsi, un climat de soutien social chez les collègues et des niveaux plus élevés d'engagement sur le lieu de travail ont un effet positif sur la satisfaction au travail. Ils diminuent également le turnover (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017).

Une étude de Lundberg, Gudmundson, & Andersson (2009), en se basant sur la théorie de Herzberg (1971), a mis en relief chez les travailleurs saisonniers la possibilité de considérer les sources de motivation comme duelles : des facteurs liés aux conditions de travail (salaires, système de récompense, les relations interpersonnelles, etc.) et les facteurs intrinsèques au travail (reconnaissance, la réalisation de soi, les responsabilités, l'autonomie, etc.). Si les premiers facteurs, lorsqu'ils sont satisfaits, peuvent seulement prévenir l'insatisfaction, les deuxièmes peuvent créer la motivation s'ils sont utilisés à bon escient (Frederick Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011). Bien que critiquée (Parsons & Broadbridge, 2006), la théorie et ses applications restent pertinentes dans le domaine de la saisonnalité (Furnham, Forde, & Ferrari, 1999). Les auteurs ont interrogé 613 saisonniers dans une station de ski en Suède et les résultats montrent que la population saisonnière peut être scindée en deux. Une, constitué par les locaux,

dont le niveau de salaire est le facteur le plus motivant, alors que les saisonniers extérieurs sont plus motivés par les relations interpersonnelles et les rencontres en cours de saison. Bien que l'étude n'utilise pas le questionnaire UWES, s'agissant de la même population, les résultats restent pertinents. Nous n'avons pas contrôlé la variable « locaux/non-locaux » dans notre protocole et nos analyses. Si les facteurs de motivation, sont différents, il est probable qu'ils aient des effets qui puissent contrecarrer certains résultats attendus, ou à l'inverse les exacerber. Les employeurs que nous côtoyons cherchent continuellement à recruter du personnel local. Si l'avantage principal réside dans le fait que les locaux n'ont pas de problème de logement, les entreprises arguent régulièrement de leur professionnalisme plus développé. Cette variable peut nous apporter une piste d'explication.

### **3) Résultats complémentaires : Engagement et turnover**

#### *a) Hypothèses*

Différentes études montrent les liens qui existent entre engagement au travail et turnover. Saks (2006) suggère que l'engagement au travail est lié avec les attitudes, les intentions et les comportements d'un individu. Par conséquent, les employés engagés seront probablement plus attachés à leur entreprise et auraient une moindre propension à la quitter (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004b). Ceci est soutenu par d'autres chercheurs qui ont trouvé que l'engagement de travail est liée négativement au turnover (Du Plooy & Roodt, 2010; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Les recherches concernant l'engagement au travail fournissent des résultats de relations positives avec la satisfaction professionnelle, le bien-être des employés et la diminution de l'intention de changer d'entreprise (Barkhuizen & Rothmann, 2006; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004b; van den Berg, Bakker, & ten Cate, 2013; Yeh, 2013). Bakker et Demerouti (2008) proposent quatre arguments au fait que les employés les plus engagés professionnellement réussissent mieux que les autres au sein de l'entreprise. Premièrement, les employés engagés ressentent des sentiments positifs à l'égard de leur entreprise, améliorant ainsi leur productivité. Deuxièmement, les employés plus engagés sont plus ouverts aux opportunités, plus confiants et plus optimistes (Cropanzano & Wright, 2001). Troisièmement, les recherches suggèrent que l'engagement est lié positivement au bien-être des employés, menant à de meilleures performances (Bakker & Demerouti, 2008; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004b; Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012). Enfin, les employés engagés sont plus efficaces parce qu'ils ont la capacité à entretenir leurs propres ressources. En effet, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2007), grâce à une étude auprès de techniciens néerlandais qualifiés, ont montré que les ressources personnelles (optimisme, auto-efficacité et estime de soi) sont liées à des niveaux plus élevés d'engagement professionnel.

Aussi, une étude menée en dans un établissement d'enseignement sud-africain montre, à l'aide de régressions multiples, que le dévouement prédit de manière significative et négative l'intention de changement d'entreprise (Takawira, Coetzee, & Schreuder, 2014b). Enfin, une méta-analyse portant sur 7939 salariés dans 36 entreprises par Harter et al. (2002) rapporte une relation positive

significative entre l'engagement de travail et les résultats commerciaux tels que la satisfaction, la fidélité des clients, la rentabilité et aussi le turnover.

**Hypothèses : les scores moyens d'engagement (vigueur, absorption, dévouement) seront significativement plus élevés pour les saisonniers qui sont parvenus au terme de leur contrat de travail.**

*b) Résultats*

Pour cette hypothèse, nous avons effectué un test t de Student.

**Figure 39**

**Tableau de comparaison des moyennes des scores UWES selon le turnover**

Test t : Turnover \* Scores UWES

Turnover en saison	Non (N=126)		Oui (N=35)		t	ddl	Sig
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type			
Vigueur	4,31	1,51	3,31	1,59	3,415	159	,001**
Dévouement	3,90	1,80	2,92	1,71	2,849	159	,005**
Absorption	3,84	1,56	3,12	1,45	2,446	159	,016*

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Nos résultats montrent que les personnes ayant quitté leur emploi avant la fin du contrat ont des scores plus faibles de vigueur ( $m=3,31$ ,  $ET=1,59$ ), de dévouement ( $m=2,92$ ,  $ET=1,71$ ) et d'absorption ( $m=3,12$ ,  $ET=1,45$ ) que les saisonniers parvenant au terme du contrat : vigueur ( $m=4,31$ ,  $ET=1,51$ ), dévouement ( $m=3,90$ ,  $ET=1,80$ ) et absorption ( $m=3,84$ ,  $ET=1,56$ ). Notre hypothèse est confirmée, les saisonniers les plus engagés sont ceux qui parviennent au terme de leur contrat de travail.

### *c) Discussion*

Nos résultats montrent l'effet positif et protecteur de l'engagement face au turnover pour les sujets interrogés. La littérature soutient cette affirmation pour différentes raisons déjà évoquées (productivité, bien-être, performance, maintien des ressources, etc.), qui peuvent être appliquées à notre population d'étude. En effet, ces éléments sont très valorisés en saison, car l'entreprise doit réaliser son chiffre d'affaire en quelques mois. Le rythme de travail est donc soutenu et des ressources telles que la vigueur deviennent très utiles.

Il faut signaler que d'autres recherches conçoivent l'engagement comme un médiateur entre différentes variables (ressources, performance, relation de travail, etc.) et turnover. (Bhatnagar, 2012; Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Il semble, par exemple, que l'insertion professionnelle ait une interaction positive avec l'engagement sur le turnover, bien que l'engagement soit un prédicteur moins fiable (Takawira et al., 2014b).

Nos résultats montrent que pour les saisonniers, l'engagement semble limiter le turnover et les départ anticipés. En outre, les employeurs recherchent les saisonniers les plus engagés lors du recrutement. L'engagement est donc un facteur d'insertion et de fidélisation. On peut tout de même noter, à l'instar des chercheurs soutenant que l'engagement est une source potentielle de stress, qu'il peut être source de souffrance chez les saisonniers subissant des contraintes de travail trop difficiles. Cette variable a deux facettes qu'il convient de bien cerner.



## *Discussion générale*

Notre hypothèse générale supposait des liens significatifs entre la personnalité, les stressors professionnels, la satisfaction sur le turnover des travailleurs saisonniers. Puis nous avons émis l'hypothèse que les variables sociodémographiques/contextuelles, la personnalité, les stratégies de coping, l'adéquation valeurs/attentes individus/entreprises et les stressors professionnels sont liés avec l'engagement professionnel ultérieur des saisonniers. Une partie des résultats valide ces hypothèses. Nous avons évoqué au fur et à mesure de nos résultats les possibles interprétations et les discussions par rapport à ces résultats parfois originaux. Rappelons que notre travail est exploratoire car la littérature scientifique sur les travailleurs saisonniers est peu conséquente, nos hypothèses reposent donc la plupart du temps sur des généralisations d'études menées auprès de populations non spécifiques ou de questionnements liés à notre connaissance du terrain. En tenant compte de ces éléments, nous évoquerons tout d'abord les limites de notre recherche puis les perspectives théoriques et pratiques de nos travaux.

### **I. Limites des études**

Nous avons détaillé en partie méthodologie que 161 sujets ont répondu à l'ensemble des questionnaires. Cet effectif est acceptable dans la mesure où nous disposons d'informations complètes sur les sujets. Ceci étant, un échantillon plus important nous aurait donné la possibilité d'utiliser des statistiques inférentielles (régressions linéaires multiples) plutôt que corrélationnelles, notamment pour prédire l'engagement. Dans le cas présent, le fait d'avoir un grand nombre de variables indépendantes ne nous a pas permis de réaliser de telles statistiques.

Aussi, l'une des caractéristiques de notre recherche est la mortalité expérimentale importante. C'est un élément qui peut avoir un impact majeur sur la représentativité de nos résultats. Lors de la première phase de notre recherche (T1) nous avions 288 sujets. Malgré nos nombreuses relances par mail et téléphone (sans réponses ou justifications), nous déplorons une perte de 127 sujets (soit 44% de mortalité expérimentale). Bien qu'il soit difficile de connaître l'origine de cette perte importante de sujets, nous pouvons proposer plusieurs explications :



- Le manque de temps. Lors du passage du premier questionnaire et concernant la variable contrôle « travail à temps plein », de nombreux saisonniers ont posé la question (ironique) « horaires théoriques ou réels ? » dénotant ainsi les contraintes importantes liés aux grandes amplitudes horaires quotidiennes qu'ils réalisent. En outre, les études de terrains montrent que c'est un phénomène récurrent et problématique en saison (Aberlen & Moitrier, 1996; Barbottin, 2017; Observatoire Régional de Santé, 2008). Il est donc probable qu'une partie des saisonniers n'ont pas eu le temps de répondre aux questionnaires car les horaires d'ouverture de nos bureaux n'étaient pas compatibles ;
- La confidentialité. Malgré nos explications et l'insistance dont nous avons fait preuve lors de la passation du premier questionnaire sur l'importance pour nous de la non-diffusion des données individuelles, il est probable que certains sujets aient été réticents à poursuivre l'étude. Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre travail de recherche, les stations sont des lieux très spécifiques, où les informations peuvent circuler facilement, la proximité est importante et où il est difficile de préserver ou même d'avoir une vie totalement privée (Baghioni, 2012). Pour certains saisonniers, et d'autant plus si des problèmes étaient apparus avec l'entreprise ou ils travaillaient, ce phénomène a pu provoquer une crainte qui, bien que non-fondée, a été rédhitoire à la poursuite de l'étude ;
- L'embarras. Lors de notre activité quotidienne, il est fréquent que des travailleurs saisonniers utilisent nos services lorsqu'ils perdent leur emploi, soit pour obtenir des informations liées au droit du travail, soit pour rechercher un autre contrat afin de finir la saison. Dans ces cas, une majorité ressent de l'embarras et nous en font part. Il est donc possible que certains saisonniers, en ne parvenant pas à terminer leur contrat, aient eu un sentiment de culpabilité et soient gênés de devoir nous l'expliquer pendant le questionnaire. Si ce sentiment et cette réaction sont compréhensibles, ils sont forts dommageables, car ce sont justement ces cas de figure qui sont au cœur de notre travail. Au-delà de l'aspect statistique, ce sont les retours de cas problématiques qui nous permettent de mieux connaître les causes du mal-être en saison et d'essayer de pouvoir les contenir ;

- La mobilité. La particularité de notre population d'étude est la mobilité. Subie ou choisie, elle constitue le noyau de ce mode de vie (Observatoire Régional de Santé, 2008). Ainsi, certains ont pu quitter la station et ne considéraient plus la réponse aux questionnaires comme pertinente;
- Les contraintes techniques. Pour les réponses par Internet, il faut y ajouter des contraintes techniques réelles : accès à Internet restreint, pas d'ordinateur, réseaux faible, difficulté à utiliser le questionnaire en ligne, etc. Enfin, certains sujets ont pu changer de coordonnées en oubliant de nous prévenir.

Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer dans quelle proportion chacune de ces explications peut expliquer les non-réponses. Nous pouvons proposer des pistes d'amélioration pour limiter ces problématiques.

Les contraintes liées au temps pourraient être atténuées avec des questionnaires plus courts. Notre recherche avait une prétention exploratoire et, à l'aide de nos résultats, des futurs chercheurs pourront s'en inspirer pour sélectionner certaines variables les plus prédictives et rendre ainsi plus concis leur protocole. Rappelons que notre étude est prospective, et non purement longitudinale (mêmes outils utilisés à chaque temps d'évaluation). Nous avons ainsi évité une perte de sujets qui aurait été certainement plus conséquente. Concernant la confidentialité, il est probable qu'un questionnaire réalisé par une entité totalement extérieure à la station pourrait rassurer les sujets et *de facto* résoudre ce problème. En outre, la gêne après un échec professionnel pourra également être limitée grâce à une intervention extérieure liée à un argumentaire pour valoriser l'intérêt de terminer la démarche (amélioration des conditions de travail des saisonniers, soutien moral). Bien que nous ayons exposé ces éléments à tous les sujets au départ de l'étude, une amélioration sur ce point particulier nous semble opportune. Enfin, des explications sur l'utilisation du questionnaire en ligne (accompagnement lors du premier entretien, tutoriel, etc.) et un outil adapté pour récolter les réponses sur les différents supports (notamment les smartphones) permettraient certainement de résorber les contraintes techniques.

Une autre limite de notre étude est de n'avoir pas prévu de distinguer la population locale et permanente. Les problématiques ne sont pas les mêmes, en termes de logement (Observatoire

Régional de Santé, 2008), d'addiction (Anstett & Torrocilla, 1991), de source de motivation (Lundberg et al., 2009) et de processus d'invisibilisation sociale (Baghioni, 2012; Piquerey, 2014). Il semble indispensable dans les recherches futures d'intégrer cette variable, soit en la contrôlant, soit en l'intégrant dans le modèle d'analyse.

Aussi, Memon et al. (2016) ont proposé un modèle qui met en relief le rôle de l'engagement comme médiateur en le PO-Fit et le turnover. Selon eux, bien que, de manière générale, la relation entre le P-O et le turnover soit constatée, les résultats méta-analytiques révèlent une relation relativement faible entre les deux construits. De plus, il manque des études qui pourraient expliquer la manière dont l'ajustement P-O affecte réellement l'intention de quitter son emploi. Le modèle proposé ici fournit un nouvel aperçu de la compréhension de l'intégration entre l'ajustement P-O, le turnover et l'engagement.

Nous pouvons aussi constater dans notre étude que les métiers n'ont pas été pris en compte. Bien que détaillé dans la partie méthodologique, nous avons uniquement analysé l'aspect frontoffice/backoffice. Il semble qu'au-delà de cet aspect, les domaines d'activité (HCR, métiers de la neiges, public/privé) influent sur les variables que nous avons pris en compte (Codo & Soparnot, 2014; O'Neill & Davis, 2011). Si des études sont réalisées auprès de futurs saisonniers, il serait intéressant de tenir compte de cette variable, soit en la contrôlant, ou bien si la taille de l'échantillon le permet, en comparant les différents domaines d'activité de manière plus fine que nos analyses.

Après avoir évoqué les limites de notre méthodologie et de notre recherche, nous allons évoquer les perspectives théoriques et les éléments qu'ils seraient intéressants à prendre en compte dans des recherches futures.

## II. Perspectives théoriques

L'enjeu de notre travail est de mieux connaître les variables qui influent sur l'engagement et le turnover des travailleurs saisonniers. Principalement exploratoires, nos résultats montrent les effets directs de nos variables. Ainsi, ils peuvent contribuer à comprendre l'impact de certains éléments contextuels et individuels dans le cadre de contrat de travail saisonniers. La personnalité, par exemple, qui constitue l'un des résultats le plus surprenant de notre étude. Il est probable que la brièveté du contrat, comme la typologie métiers saisonniers puissent expliquer ces résultats. Pour ceci, comme d'autres résultats, des études supplémentaires sont nécessaires, comme l'apport de nouveaux éléments.

Aussi, comme nous l'avons évoqué, la satisfaction professionnelle est omniprésente dans la littérature concernant le turnover. Cependant, des auteurs suggèrent qu'un autre concept pourrait également affecter le turnover des employés. Une étude de McCole (2015) a eu pour objectif d'examiner la fidélisation du personnel à travers le prisme du « *sens de la communauté* » (SOC, c'est-à-dire le « *sentiment d'appartenance à un groupe* » (Drouin, 2008, p. 268) auprès de centres de villégiature. Des différences significatives ont été constatées dans les niveaux de SOC entre ceux qui sont retournés au travail et ceux qui l'ont quitté. De plus, un modèle de régression logistique a montré que le SOC était un bon prédicteur de la fidélisation des saisonniers. Ceci étant, les facteurs ayant une incidence sur le turnover semblent être différents pour les employés embauchés pour la première fois que pour les employés expérimentés. Ainsi, ces résultats suggèrent que des approches différentes pour améliorer la fidélisation devraient être adoptées et que les recherches ne doivent pas porter uniquement sur la satisfaction au travail.

Une étude de Yeh (2013) montre l'importance d'un autre facteur original, le « *tourism involvement* », avec l'engagement professionnel et la satisfaction. Selon lui, cet « *engagement touristique* », en traduction littérale, se définit par un état psychologique de motivation ou d'intérêt entre un individu et des activités récréatives liées au tourisme. Or, nous constatons que de nombreux saisonniers découvrent et s'essaient à la saisonnalité en étant dans un premier temps utilisateurs des animations, au sens large, touristiques. Ils gardent parfois la pratique de ces activités en étant travailleurs saisonniers. Cet élément est donc très pertinent dans l'étude de leur rapport au travail. En outre, Yeh propose une recherche dans le secteur hôtelier, dont les métiers

sont prédominants en station. Ainsi, les données ont été recueillies auprès de 336 employés au sein de 20 hôtels internationaux à Taïwan et ont été analysées par le biais d'une modélisation d'équations structurelles. Les résultats montrent que l'« *engagement touristique* » est positivement lié à l'engagement au travail, et que ces deux éléments sont liés positivement à la satisfaction au travail. Aussi, il a été constaté que l'engagement médiatise la relation entre l'« *engagement touristique* » et la satisfaction professionnelle. Ces résultats très prometteurs donnent à penser que des études plus approfondies doivent être menées.

Une étude conduite en 2010 auprès de cadres diplômés en école de gestion de moins de 30 ans a évalué différents facteurs sur le turnover, tels que l'implication, l'engagement, l'enracinement et la satisfaction. Il semble que la satisfaction ait une influence majeure, comparée aux autres variables, sur l'intention de turnover (Horts & Nguyen, 2010). Cela met en relief une autre perspective potentielle pour notre recherche. Il existe une théorie de l'adaptation au travail (TWA). Celle-ci propose une relation entre l'adéquation personne-environnement, la satisfaction professionnelle et le travail. Elle a un effet important dans la réussite professionnelle. Différentes études vont dans ce sens (Bretz & Judge, 1994; Rounds, Dawis, & Lofquist, 1987), et bien que des variables puissent modérer cette relation (récompense, profil, genre, etc.), ce modèle reste très pertinent. Nous n'avons pas utilisé ce modèle dans notre étude mais des recherches futures pourraient s'en inspirer pour déterminer sa pertinence sur les travailleurs saisonniers.

En outre, la satisfaction au travail a aussi une interaction importante avec l'engagement organisationnel, que nous avons évoqué mais pas pris en compte dans notre étude. Williams & Hazer (1986) ont proposé un modèle du turnover comprenant le leadership, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel par le biais d'une modélisation par équations structurelles. Ils suggèrent que les études sur le turnover qui n'incluent pas à la fois la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel, et la relation de cause à effet entre ces deux variables « *doivent être considérées avec prudence* » (Mathieu et al., 2016b, p. 114). Une méta-analyse basée sur 155 études analysant le lien engagement organisationnel, satisfaction et turnover confirme cet approche et en tire les conclusions suivantes : les intentions / cognitions sont à la base de presque tous les liens d'attachement au turnover, la satisfaction et l'engagement contribuent chacun indépendamment à la prédiction de l'intention / cognition, et les intentions / cognitions sont prédites plus fortement par la satisfaction que par l'engagement (Tett & Meyer, 2006). Certains chercheurs estiment que l'engagement organisationnel se développe à travers la

satisfaction au travail et que l'engagement organisationnel médiatise l'influence de la satisfaction au travail sur les intentions de turnover (Price & Mueller, 1981; Williams & Hazer, 1986). D'autres auteurs évoquent la relation inverse à savoir que l'engagement organisationnel précède la satisfaction professionnelle (Bateman & Strasser, 2017). Cependant, ce point de vue n'a pas été étayé par des recherches ultérieures (Williams & Hazer, 1986). En fait, dans leur méta-analyse des antécédents, des corrélats et des conséquences de l'engagement organisationnel, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) ont considéré la satisfaction professionnelle comme un corrélat (plutôt qu'un antécédent) des intentions de turnover. Ainsi, selon eux, la satisfaction professionnelle n'a pas d'effet prédictif significatif direct sur les intentions de turnover. Au contraire, la satisfaction au travail semble prédire un engagement organisationnel qui, à son tour, prédit négativement les intentions de changement d'entreprise (Williams & Hazer, 1986). Des recherches futures sur les travailleurs saisonniers permettraient d'évaluer l'influence de la satisfaction (nos résultats en montrent déjà une partie), celle de l'engagement organisationnel et leur interaction. Enfin, concernant la mesure de la satisfaction, il serait pertinent d'essayer d'utiliser une échelle plus globale, qui pourrait s'associer facilement avec différents outils. Par exemple, l'échelle de satisfaction globale de vie professionnelle (ESVP) (Fouquereau & Rioux, 2002) permettrait une mesure plus large et plus appropriée dans ce type de recherche.

Une implication théorique de notre recherche est la mise en relief de certains résultats, ou plutôt des résultats non significatifs, qui le sont habituellement dans la littérature classique (les effets de la personnalité, par exemple). Il semble que l'aspect temporaire du contrat ait un rôle dans nos résultats. Des résultats obtenus par des recherches récentes auprès de travailleurs temporaires semblent soutenir cette hypothèse (Flickinger et al., 2016). Dans l'avenir, il serait pertinent de comparer des sujets en contrat de longue durée et en contrat court afin de contre valider ce résultat.

Une autre variable n'a pas été évaluée dans notre étude. Il s'agit de l'effet de la mobilité professionnelle qui constitue un élément important dans la saisonnalité. Des recherches récentes montrent les effets de cet indicateur en interaction avec la personnalité sur le sens au travail : « *Ces résultats soulignent plus particulièrement l'importance de la perception qu'a l'individu de son expérience de mobilité professionnelle dans la compréhension du sens du travail* » (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Aussi, il se trouve que « *trouver un sens à son travail est associé à des états*

*psychologiques positifs, comme le bien-être psychologique et l'engagement affectif. Ainsi, le sens du travail aurait des effets protecteurs voire bénéfiques pour la santé des personnes* » (Morin, 2008). Nous pourrions envisager, dans des recherches futures, de prendre en compte ces données afin de proposer un modèle encore plus complet.

Enfin, nous avons évoqué, lors de la discussion des résultats liés aux stratégies de coping, une variable qui nous semble importante, il s'agit du contrat psychologique. Pour rappel, il s'agit de promesses/obligations tacites entre employeur et salarié. Celles-ci peuvent être de différentes natures, transactionnelle (rémunération, avantage en nature, etc.) ou relationnelle (loyauté, sécurité de l'emploi, etc.). La réalisation peut se définir avec trois indicateurs : respect, dépassement ou rupture. Or, le contrat psychologique est récurrent pour les saisonniers. En effet, comme nous l'avons constaté sur le terrain, les contrats écrits ne sont pas lus, voir non signés. Ainsi la parole donnée a d'autant plus de valeur. Il se trouve que les recherches montrent des liens entre la rupture du contrat psychologique et la satisfaction au travail (Sutton & Griffin, 2004), l'implication organisationnelle (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004), la performance au travail (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard, & Roussel, 2006), mais aussi avec l'engagement au travail et le turnover (Bal, Cooman, & Mol, 2013). Il serait très pertinent d'intégrer cette variable dans des recherches futures en tenant compte des indicateurs de réalisation du contrat psychologique. Un projet de recherche est en cours sur ce thème.

### **III. Perspectives pratiques**

Nos résultats, bien qu'ayant des limites, peuvent ouvrir des perspectives théoriques mais aussi pratiques. En effet, certains résultats ont des applications concrètes. Nous avons conscience que nos conseils ne sont pas toujours applicables par toutes les entreprises, cependant beaucoup d'exemples que nous allons proposer ont été récoltés sur les terrains. L'objectif de notre recherche était de montrer l'importance des facteurs psychosociaux pour pouvoir prédire des choses très concrètes telles que l'engagement au travail et le turnover. Rappelons ici que les entreprises concernées par la saisonnalité sont en général des petites entreprises qui n'ont pas les ressources humaines et financières pour investir dans des formations ou des audits relatifs aux facteurs psychosociaux. Il s'agit donc de proposer des éclairages et des moyens d'action très concrets afin de préserver la qualité de vie au travail des saisonniers et des employeurs.

Tout d'abord, durant les procédures de recrutement, des variables telles l'expérience du métier, l'adéquation formation/emploi et la personnalité (via le score d'ouverture du BFI) pourraient être davantage valorisées. Nous avons pu observer que certaines entreprises se basaient sur l'âge, l'expérience en saison ou encore la connaissance de la station. Nos résultats montrent que ces éléments ne permettent pas de prédire l'engagement optimum des saisonniers.

Ensuite, il serait pertinent qu'en début de contrat, des évaluations des valeurs des salariés, des stratégies de coping employées et des motifs de satisfaction au travail soient proposées ou discutées. L'entreprise pourra alors valoriser, ou modifier, des comportements/actions correspondant aux valeurs des salariés (par exemple : efforts écologiques, dons (même faibles) à des associations, animations spécifiques, etc.). Pour les stratégies de coping inefficaces, des formations pourront être proposées, à la mesure de la taille de l'entreprise (information orale, guide d'accueil, partages conviviaux d'expériences avec les collègues, formation, etc.). Puis, les motifs de satisfaction pourront, lorsque cela est possible, être comblés. Ils ne doivent pas être uniquement l'émergence des représentations des employeurs, mais bien des besoins des employés.

Durant le contrat, il est important d'essayer de laisser une autonomie décisionnelle aux saisonniers tout en limitant les contraintes et charges de travail. Si ces trois conditions sont



difficiles à créer pour toutes les tâches, il est souhaitable de pouvoir le proposer autant que possible, notamment en réinterrogeant l'organisation du travail et pouvoir moduler ces éléments. Le soutien social doit être proposé régulièrement comme une possibilité en cas de difficultés. Par exemple, un débriefing régulier mensuel durant lequel il sera évoqué les difficultés rencontrées peut être très efficace. En effet, en un laps de temps assez court, les salariés se sentiront soutenus et des problèmes pourront être résolus. En outre, des responsabilités peuvent être attribuées aux salariés expérimentés, par exemple gérer une équipe, afin de les fidéliser.

Enfin, la rémunération a un rôle important. Sa valorisation peut dans un premier temps passer par les avantages en nature (forfait, abonnement salle de sport, laverie, logement, etc.), mais si la volonté est de fidéliser et de conserver un engagement fort du salarié, l'augmentation est nécessaire. Rappelons que remplacement d'une personne de confiance est très énergivore, et peut coûter plus cher qu'une augmentation, même conséquente.

Au-delà de ces améliorations, il est primordial que le logement soit prévu pour les saisonniers, sinon, l'entreprise se verra contrainte de recruter par défaut une personne déjà logée par ses propres moyens, avec très peu de possibilité d'opérer un choix. En outre, nos travaux montrent l'importance de loger les personnes individuellement même si la surface est plus réduite.

A l'échelle territoriale, le développement des propositions de formations avant-saison systématiques pour les travailleurs saisonniers permettrait aussi d'améliorer leurs compétences et ainsi de sécuriser leur parcours. En effet, la formation a un rôle important et des effets significatifs sur l'attitude et les comportements positifs des employés ainsi que la diminution du turnover (Memon et al., 2016). Par exemple, il serait possible d'initier les saisonniers à l'utilisation de stratégies de coping plus protectrices afin de conserver leur poste tout en préservant leur santé. Des exemples existent et ont démontré leur efficacité et leur pertinence (Côté, 2013; Russac, 2014). Malheureusement, ils sont le fruit d'initiatives locales, un projet national ambitieux paraît approprié. Il faudra cependant veiller à bien éviter les écueils des formations liées à l'insertion, en particulier en limitant l'activation de leur identité de demandeurs d'emploi en articulant judicieusement des périodes de mise en situation sur le marché du travail (Dagot, 2007).

Concrètement, des modifications organisationnelles pourraient améliorer les problématiques de stress au travail et de turnover. Il a été suggéré que le stress chez les employés de l'hôtellerie et de

la restauration pourrait dépendre davantage de caractéristiques organisationnelles qu'individuelles (Jung & Yoon, 2013). Un exemple intéressant a été analysé par Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphong (2016b) auprès de 145 chefs de cuisine exerçant au sein de chaînes hôtelières internationales. En effet, il a été constaté qu'un niveau de stress professionnel considérable peut les inciter à envisager de quitter leur emploi. Une étude a donc été menée pour examiner les relations entre la créativité<sup>32</sup>, la satisfaction au travail, le stress au travail et l'intention de partir chez les sujets. Les résultats de l'étude suggèrent que les entreprises devraient fournir un milieu de travail dans lequel les chefs de cuisine peuvent exprimer leur créativité et avoir un sentiment de contrôle sur leur travail afin de limiter le turnover. Encore une fois, ces données peuvent se traduire rapidement de manière concrète sur le terrain. Il semble important aussi pour l'organisation de pouvoir (re)donner du sens à son travail et éventuellement de pouvoir moduler les charges et responsabilités qui incombent au salariés et notamment pour les managers intermédiaires (Codo & Soparnot, 2012). Aussi, certains chercheurs considèrent que le soutien social, les affects positifs et la dimension relationnelle dans son ensemble sont des indicateurs à évaluer et favoriser pour améliorer le bien-être au travail (Machado, Desrumaux, & Van Droogenbroeck, 2016). Cependant, il semble que les structures qui s'orientent exclusivement sur les relations de travail soient souvent celles qui créent/favorisent le travail précaire (Kalleberg, 2009).

La législation apporte des éléments nouveaux. En effet, suite à la clôture du congrès de l'Association nationale des élus de la montagne (ANEM) en 2014, une mission parlementaire pour actualiser cette loi avait été commandée par le premier ministre. Le 3 septembre 2015, les députées Bernadette Laclais et Annie Genevard rendaient leur rapport. Basé sur ces constats, la loi Montagne a été promulguée le 28 décembre 2016. Elle propose des modifications concrètes pour la prise en compte de la saisonnalité (Delestre & Leleu, 2015) et en particulier pour :

- Le logement

- o Article 47 : Obligation pour les communes/communautés de commune de conventionner d'un diagnostic à propos des logements des travailleurs

---

<sup>32</sup> La créativité a été définie sur le plan opérationnel comme la sélection, la socialisation et l'enthousiasme du travail du chef

saisonniers. Suite à l'évaluation des besoins, une politique locale avec un plan d'action (objectifs, moyens, etc.) doivent être mise en œuvre pour y répondre.

Des délais sont également imposés : deux ans pour conclure la convention et trois ans sont accordés pour la réalisation des objectifs. En cas de non respect de ces règles, la commune, ou le groupement de commune, peut perdre son classement « touristique ». De ce fait, les enjeux financiers sont très importants.

Si pour certains territoires, il ne s'agit que d'une formalité, d'autres auront davantage de difficultés, d'autant que cet article a été étendu au niveau national. Ainsi, la considération de cette problématique risque de faire irruption dans de nombreuses localités à forte affluence touristique. On peut présager une amélioration (relative) des logements saisonniers dans les années à venir (Jay, 2017);

- Article 48 : Les organismes agréés (selon l'article L. 365-4) du code de la construction et de l'habitation, peuvent habilitier, pour certaines missions des personnels d'une collectivité territoriale afin de favoriser l'accès aux logements saisonniers à des tarifs moins onéreux;
- Article 71 : La procédure des unités touristiques nouvelles (UTN)<sup>33</sup> prend en compte les logements saisonniers.

Nous espérons que ces nouvelles lois permettront de faire évoluer les conditions de logement des saisonniers. La convention mentionnée dans l'article 47, doit être signée avant le 28 décembre 2018 et les actions proposées doivent être terminées avant 2022. L'échéance est donc relativement courte.

---

<sup>33</sup> *La procédure des unités touristiques nouvelles a pour objet d'encadrer les opérations d'aménagement touristique d'une certaine ampleur réalisées en zone de montagne, par exemple : la création de surfaces destinées à l'hébergement touristique/équipements touristiques ou bien la création de remontées mécaniques avec extension ou création d'un domaine skiable (« Règles d'urbanisme | Collectivités locales », 2016)*

Une enquête européenne portant sur les grandes mobilités liées au travail et la vie de famille (programme JobMob) montrent que les personnes mobiles pour raisons professionnelles ont un ancrage important sur leurs lieux de résidence. Il s'agit donc d'un élément à mettre en exergue pour favoriser la fidélisation et la motivation.

- L'accueil

- Article 46 : Reconnaissance des maisons des saisonniers à travers les Maisons de Services au Public (MSAP) afin d'améliorer l'accès aux services publics des saisonniers et des habitants des zones de montagne ; Les exigences et contraintes de la vie en montagne (isolement, démographie, conditions d'accès et des temps de transports, etc.) :
- Articles 15 : La prise en compte des effectifs saisonniers dans les écoles ;
- Article 42 : Les organismes de formation concernés doivent proposer des parcours adaptés à la pluriactivité et la saisonnalité ;
- Article 43 : Les régimes de protection sociale doivent évaluer la gestion des saisonniers/pluriactifs afin de proposer une prise en charge mutualisée et la création de « guichets uniques » ;
- Article 45 : Sécuriser les parcours professionnels et proposer des solutions en cas de baisse d'activité (notamment pour les stations de basses altitudes) : gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), activités partielles, expérimentation innovantes, etc.

En outre, l'article 86 de la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (2016), a pour objectif de « *lutter contre le caractère précaire de l'emploi saisonnier* » et de favoriser les reconductions des contrats saisonniers. Avant le 31 décembre 2016, un rapport sur le bilan des négociations de branches et d'entreprises devait être rendu au parlement, il portait en particulier sur les « *modalités de compensation financière versée aux salariés en cas de non-reconduction du contrat de travail* ». En cas d'absence d'accord, « *le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnance toute mesure relevant du domaine de la loi [...] à la reconduction du contrat de travail à caractère saisonnier* ». C'est pourquoi, après des années de militantisme de la part des

syndicats de salariés, de nombreuses études, analyses, rapports et statistiques fournis par les structures, associations et par l'Etat, l'ordonnance 2017-647 du 27 avril 2017 a vu le jour. Ce texte crée deux articles du code du travail dont les dispositions permettent aux saisonniers de bénéficier d'un droit à la reconduction de leur contrat de travail dès le moment où l'entreprise a un poste à pourvoir compatible avec la qualification du salarié et que ce dernier a effectué au moins deux mêmes saisons dans cette entreprise sur deux années consécutives (Ordonnance n° 2017-647 du 27 avril 2017 relative à la prise en compte de l'ancienneté dans les contrats de travail à caractère saisonnier et à leur reconduction - Article 1, 2017). C'est un changement important pour les travailleurs saisonniers. Si certaines conventions collectives, notamment celle des remontées mécaniques et domaines skiables, prévoyaient déjà cette reconduction automatique, ou priorité à l'embauche, la plupart des saisonniers n'en bénéficiait pas. Aujourd'hui quasiment tous seront concernés<sup>34</sup>. Cela va certainement engendrer des changements dans les pratiques des employeurs, en particulier dans le domaine du recrutement et la politique des ressources humaines. Certains vont utiliser cette obligation comme un outil à valeur ajoutée en investissant dans leur personnel qu'ils vont fidéliser : formation, amélioration des conditions de travail et d'hébergement, évolution dans la hiérarchie, responsabilisation, etc. D'autres risquent de percevoir cela comme une contrainte et le turnover sera systématique chaque saison afin d'éviter de se confronter à cette obligation. Dans les prochaines années, l'expérience de terrain démontrera les conséquences de cette nouvelle réglementation. Bien que l'application de ce texte puisse trouver des limites, on peut tout de même reconnaître un acte symbolique, significatif et incitatif en faveur de la sécurisation du parcours professionnel saisonnier. Une prise en compte indispensable qui permettra, nous l'espérons, de créer des conditions optimales de travail pour les entreprises et travailleurs saisonniers.

Plus largement, concernant les travailleurs saisonniers détachés, la proposition de directive européenne du 21 mars 2012 fixe cinq objectifs pour garantir son application (Mésini, 2013):

- Instaurer des normes plus ambitieuses d'information des acteurs sur leurs droits et obligations

---

<sup>34</sup> L'ordonnance ne s'applique que dans les branches définies par un arrêté du ministre chargé du travail et dans les entreprises où ils n'existent pas de stipulations conventionnelles au niveau de la branche ou de l'entreprise.

- Etablir des règles claires de coopération au niveau des autorités nationales compétentes ;
- Mieux contrôler les applications du détachement ;
- Définir la portée de la surveillance et les compétences des autorités ;
- Améliorer la prise en compte des droits des travailleurs grâce à l'introduction d'une responsabilité solidaire pour le paiement des salaires et le traitement des plaintes.

L'augmentation des contrôles, notamment, par l'inspection du travail et les sanctions judiciaires et/ou administratives auraient un impact important pour limiter les abus voire même créer des offres d'emploi (Russac, 2014, p. 17).

Comme nous l'avons vu, la législation concernant la saisonnalité a ainsi nettement évolué. Lorsque les délais auront expiré (trois ans pour la loi Montagne concernant le logement et deux saisons avant l'application de l'ordonnance n° 2017-647), nous pourrions évaluer leur impact dans la vie quotidienne des travailleurs saisonniers.

Par ailleurs, certains perçoivent au travers des technologies de l'information et de la communication (TIC) une opportunité de facilitation d'accès à la formation, au logement, la mise en relation, la cohésion, etc. pour les territoires de montagne, à la condition qu'un processus de construction territoriale bien établis et partagés soit créé (Feyt, Collet, Landel, & Papa, 2008). Évidemment, il s'agit là d'avancées majeures offrant des possibilités très larges pour faciliter le quotidien des saisonniers dans de nombreux domaines. Ces possibilités correspondent d'autant plus à la mobilité inhérente au mode de vie de ces travailleurs. Au-delà des stations de ski, cela nécessite d'instaurer les conditions financières, humaines et structurelles adéquates, suffisamment réactives et ciblées dans tous les territoires accueillant des saisonniers pour être pleinement efficaces. Le travail de partenariat et d'échange devient donc primordial. Il s'agit de pistes très intéressantes qui permettraient d'améliorer considérablement la prévention de la plupart des problématiques évoquées dans notre recherche.

Selon certains chercheurs, le monde professionnel va aussi connaître des changements considérables. Suite aux premiers écrits sur les nouvelles générations (Howe & Strauss, 1991), où les auteurs posent l'histoire de l'Amérique depuis 1584 à travers les biographies de chaque génération, et les différencient travers des cycles, d'autres chercheurs se sont penchés sur ces

problématiques : rapport à l'engagement, à la hiérarchie, les conditions de travail, etc. Par exemple, l'allégeance, qui a un rôle centrale dans l'insertion au travail (Dagot & Castra, 2002), semble moins correspondre aux nouvelles générations. En effet, il semble que ces dernières refusent ces contraintes, jugées dépassées, laissant les entreprises pleines d'interrogations sur leur organisation, et en particulier pour le recrutement (Dejoux & Wechtler, 2011). Ainsi, ces valeurs révèlent un véritable changement du rapport au travail : paritarisme, « *polycentrisme de l'existence* »<sup>35</sup>(Méda & Vendramin, 2010), recherche d'expérience et de défi, flexibilité du travail, reconnaissance, rythme d'avancement et de promotion régulier, (Dejoux & Wechtler, 2011), égalité, horizontabilité des rapports, sociabilité virtuelle permanente, mais aussi dépendances au virtuel et manque d'empathie en sont les principales conséquences (Turkle, 2015). Notons également : « *Une conscience aigüe [...] du juste et de l'injuste face aux grands problèmes de la planète, ainsi qu'une confiance inébranlable dans la capacité à contribuer à résoudre ces derniers. Le sens de l'action et du travail devient alors premier* » (Berrebi-Hoffmann, Bureau, & Lallement, 2015, p. 12). Si les recherches ne perçoivent pas de réel conflit générationnel latent (Méda & Vendramin, 2010), le côtoiement de quatre générations et les desideratas des plus jeunes fera certainement évoluer les entreprises et leurs organisations (Dejoux & Wechtler, 2011).

Au-delà des changements liés au monde professionnel, le tourisme pourrait connaître des modifications importantes dans l'avenir. Par exemple, Perrin-Malterre (2012) propose une étude qualitative auprès de 10 prestataires sportifs en les interrogeant sur les changements qui touchent les pratiques professionnelles des prestataires touristiques en lien avec les évolutions socioculturelles. Le développement de la transmodernité<sup>36</sup>, l'émergence de l'économie verte et celle définie comme sociale et solidaire sont des exemples notables des nouvelles attentes sociétales. Les résultats montrent que ces prestataires modifient leurs stratégies professionnelles que les auteurs ont catégorisées en quatre axes : pratiques (accueil et échanges de qualité et moins de quantité, transmission des valeurs de développement durable), sportif (investissement et effort), organisationnel (mercantilisme optimum entre indépendance et qualité de vie) et social

---

<sup>35</sup> C'est-à-dire une conception de la vie et des valeurs organisées autour de plusieurs centres (famille, travail, relations amoureuses, l'engagement, loisirs, etc.

<sup>36</sup> C'est-à-dire « *le mouvement qui souhaite dépasser les limites de la modernité en proposant un nouveau modèle de société que l'on pourrait qualifier de durable, mettant en exergue l'idée de finitude et de vulnérabilité du système moderne* » (Perrin-Malterre, 2012, p. 118)

(attachement territorial). Ainsi, dans le cadre de leur prestation, ils souhaitent redonner du sens et de la valeur à l'accueil et à l'échange avec les clients. Ils ont fait le choix d'une activité économique maîtrisée et limitée s'inscrivant dans les valeurs du développement durable : développement économique, cohésion sociale et préservation environnementale. Les auteurs s'interrogent sur ce positionnement qui peut constituer un argument marketing pour profiter de la sensibilité écologique actuelle. Cependant, si ces choix se confirment et que la clientèle y répond, il se peut que le contexte professionnel en station puisse alors changer. En outre, du point de vue de la préservation des ressources culturelles, naturelles et du développement de la population autochtone d'un territoire touristique, le tourisme alternatif, moins invasif et moins saisonnier, ainsi que le respect de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), serait beaucoup plus favorable (Kieffer, 2015; Seraphin & Paul, 2015). Aussi, les nouveaux enjeux d'innovation du tourisme en montagne ne se limitent plus au renouvellement d'ingénierie d'animations ludiques mais à repenser le rôle des touristes et à retravailler l'expérience qu'ils vivent sur le lieu de vacances qui doit alors révéler toutes ces facettes : qualités géographiques, fonctionnelles, organisationnelles, infrastructurelles, culturelles et historiques (Bourdeau, 2009). L'essor de la prise en compte de l'environnement au cours des années 2000 et les engagements pris par certaines grandes stations semblent et effectivement initier un changement (Ski France, 2007). Ainsi, selon Bourdeau (2009, p. 484-485) : *Face à la force des enjeux et à la diversité et des facteurs de mutation à prendre en compte, les multiples processus à l'œuvre dans la sphère touristique constituent autant de marges d'action : dynamiques d'ancrage territorial et culturel, régulation par les acteurs publics et la société civile, exigences de qualité environnementale, gestion raisonnée des risques, vitalité et créativité du secteur non-marchand, complémentarité été-hiver, vertus de la pluriactivité touristique et non-touristique, affirmation de l'entredeux récréatif-résidentiel, rôle des outsiders (petites stations, petits massifs), montée des intermittences touristiques (années avec ou sans neige), renouvellement du tourisme contemplatif et patrimonial, renaissance du climatisme et d'un néo-thermalisme (wellness)... Dans ces conditions, la sortie du « tout ski » peut ainsi être sereinement envisagée comme une sortie du « tout neige » et même du « tout tourisme ».*

Par ailleurs, le tourisme en tant que mode de consommation matériel/symbolique interroge également le fonctionnement des sociétés de loisirs. En effet, les pratiques touristiques apparaissent comme le fruit de rapports sociaux et leur analyse permet de repenser le politique comme l'expression d'un monde social conflictuel, fondé sur des rapports antagonistes entre



groupes sociaux (Boukhris & Chapuis, 2016) (en l'occurrence les saisonniers, les habitants, les touristes, les propriétaires, les employeurs, les promoteurs, etc.). Aussi, de plus en plus de recherches s'attachent à montrer la complexité des processus de recomposition et de reproduction des rapports sociaux dans le cadre des pratiques touristiques. La justice sociale pourrait ainsi devenir un enjeu majeur d'un tourisme qui se voudrait véritablement durable.

Il semble donc que le tourisme ait de beaux jours devant lui mais avec des mutations fondamentales et nécessaires à venir. Comme nous l'avons vu, le monde du travail évoluera également. Ces changements impacteront nécessairement la saisonnalité. Si les saisonniers seront toujours indispensables, il y aura certainement moins de recrutements mais avec davantage de soins et de préparation, une ré-humanisation de la relation marchande et le développement de nouvelles compétences : écologiques, humaines/relationnelles, d'appétence pour le territoire. Il faut cependant rester vigilants avec certaines « solutions » efficaces à court terme mais néfastes à long terme. Pour ce faire, certains chercheurs préconisent de toujours ouvrir ses recherches à différentes disciplines, telle que la sociologie, pour considérer toute l'ampleur des effets des actions proposées (Kalleberg, 2009).

Notre étude cherche à apporter des réponses concrètes aux stations, employeurs et saisonniers qui désirent effectuer une saison dans les meilleures conditions possibles. D'une certaine manière, ce travail de thèse contribue à diminuer cette invisibilité qui caractérise ce groupe de professionnels. Si nos résultats trouvent des limites, nous avons proposés des pistes d'amélioration qui pourraient se révéler utiles à des futurs chercheurs. Ces propositions méritent d'être explorées, affinées et enrichies, notamment par des apports interdisciplinaires car il est primordial pour les acteurs des territoires touristiques d'actualiser leurs connaissances régulièrement sur ces problématiques. En effet, les bouleversements à venir du monde professionnel, du tourisme de montagne et des travailleurs saisonniers risquent de modifier en profondeur les usages. Leur avenir en dépend, l'adaptation est la clé de la survie.

## Références bibliographiques

- Aberlen, J., & Moitrier, J. (1996). *Enquête sur les conditions de vie et de santé des travailleurs saisonniers* (p. 42). Paris, France: Conseil national du Tourisme.
- Aboubadra-Pauly, S., d'Artois, L., & Le Ru, N. (2016). *L'emploi saisonniers: enjeux et perspectives* (No. 2016-06) (p. 33). Paris, France: France Stratégie. Consulté à l'adresse [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt-rec-emploi-saisonnier-final\\_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt-rec-emploi-saisonnier-final_0.pdf)
- ADSP. (2009). *P.I.D.A. Plan d'intervention pour le déclenchement préventif des avalanches*. Association Nationale des Directeurs de Pistes et de la Sécurité de Stations de Sports d'Hiver. Consulté à l'adresse <http://www.adsp.org/data/document/pida.pdf>
- Aguilera, T., & Vitale, T. (2015). Bidonvilles en Europe, la politique de l'absurde. *Revue Projet*, (348), 68-75. <https://doi.org/10.3917/pro.348.0068>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior* (Englewood Cliffs). NJ.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009a). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009b). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- ALATRAS. (2011, mai). Actes des 12eme rencontres nationales de la saisonnalité. Consulté à l'adresse <http://www.alatras.fr/images/stories/DocMan/RencontresNationales/actesrn12.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allisey, A., Rodwell, J., & Noblet, A. (2012). Personality and the effort-reward imbalance model of stress: Individual differences in reward sensitivity. *Work & Stress*, 26, 230-251. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.714535>
- Althaus, Virginie, Kop, J.-L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: towards a meta-model. *Le Travail Humain*, 76(2), 81-103. <https://doi.org/10.3917/th.762.0081>

- ANEFA. (2005). *Regards sur l'emploi salarié en agriculture. Chiffres clés* (p. 10). Paris: Association Nationale Emploi Formation en Agriculture. Consulté à l'adresse [http://www.pluriactivite.org/IMG/pdf/Les\\_salaries\\_agricoles\\_ANEFA\\_fevrier\\_2005.pdf](http://www.pluriactivite.org/IMG/pdf/Les_salaries_agricoles_ANEFA_fevrier_2005.pdf)
- ANEFA. (2013). Maraîchage | ANEFA. Consulté 1 août 2017, à l'adresse <http://www.anefa.org/metiers/v%C3%A9g%C3%A9taux/mara%C3%AEchage>
- ANEFA. (2016, août). Vendanges. Consulté 6 août 2017, à l'adresse <http://www.anefa.org/actualite/vendanges-0>
- Anstett, M., & Torrocilla, N. (1991). *Analyse des relations existantes entre les conduites toxicomaniaques et les modes de vie en station de ski* (Enquête) (p. 101). Chambéry: Association PRE-SA-JE.
- APTV. (2015a). *Diagnostic local de sante* (Diagnostic local de santé) (p. 149). Moûtiers: Association du Pays de Tarentaise Vanoise. Consulté à l'adresse <http://www.tarentaise-vanoise.fr/le-projet-de-territoire/services-et-population/sante.html>
- APTV. (2015b). *Synthese du diagnostic local de sante* (Diagnostic local de santé) (p. 11). Moûtiers: Association du Pays de Tarentaise Vanoise. Consulté à l'adresse [http://www.tarentaise-vanoise.fr/extranet/telechargements/doc\\_download/430-synthese-du-diagnostic-local-de-sante-juin-2015.html](http://www.tarentaise-vanoise.fr/extranet/telechargements/doc_download/430-synthese-du-diagnostic-local-de-sante-juin-2015.html)
- Arcuset, L. (2009). Logiques touristiques en station de haute-montagne: quelles évolutions possibles vers la durabilité? *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (97-3). <https://doi.org/10.4000/rga.1032>
- Arnoux-Nicolas, C., Dosnon, O., Lallemand, N., Sovet, L., Fabio, A. D., & Bernaud, J.-L. (2016). Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail. *Le travail humain*, 79(2), 147-168.
- ARS. (2012, octobre). Contrats locaux de santé Agir ensemble pour la santé des citoyens au cœur des territoires. Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales. Consulté à l'adresse [http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/pacte\\_territoire\\_sante\\_-\\_plaquette\\_-\\_contrats\\_locaux\\_sante.pdf](http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_territoire_sante_-_plaquette_-_contrats_locaux_sante.pdf)
- Arthur, Bell, Villado, & Doverspike. (2006). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions (PDF Download Available). *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Association des lieux d'accueil des Travailleurs saisonniers. (2016). ALATRAS et Maisons des Saisonnalités. Consulté 24 septembre 2017, à l'adresse <http://alatrass.fr/wakka.php?wiki=PagePrincipale>
- Attali, M. (2015). *L'ENSA à la conquête des sommets. La montagne sur les voies de l'excellence* (Presses universitaires de Grenoble). Grenoble. Consulté à l'adresse <https://lectures.revues.org/18547>
- Augé, M. (1992). *Non-Lieux, Introduction à une anthropologie de la surmodernité* (Seuil).
- Baccaïni, B., Thomas, G., & Khiati, A. (2006, août). L'emploi salarié dans le tourisme: une nouvelle estimation. INSEE. Consulté à l'adresse <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/sites/default/files/ip1099.pdf>
- Baghioni, L. (2012). Lorsque le « chez-soi » se dérobe. *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, (58), 230-249. <https://doi.org/10.4000/tc.6408>
- Baghioni, L. (2015). *Faire les saisons, se faire aux saisons. Une ethnologie du travail dans des stations de tourisme*. Aix Marseille.
- Bailly, A. (2002). Pour un développement durable des stations de sports d'hiver. *Revue de géographie alpine*, 90(4), 117-120. <https://doi.org/10.3406/rga.2002.3107>

- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of advanced nursing*, 31, 884-891.
- Bal, P. M., Cooman, R. D., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Barbottin, N. (2017). *L'emploi saisonnier en Occitanie : Gestion et sécurisation des parcours professionnels des travailleurs saisonniers*. Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (p. 89). Toulouse: Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER). Consulté à l'adresse [http://www.cesr-midi-pyrenees.fr/pdf/pdf\\_nostravaux/A\\_emploi\\_saisonnier.pdf](http://www.cesr-midi-pyrenees.fr/pdf/pdf_nostravaux/A_emploi_saisonnier.pdf)
- Barkhuizen, N., & Rothmann, S. (2006). Work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(1), 38-46.
- Barlet, M., & Minni, C. (2014, juillet). Entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des cdi dans l'emploi. DARES Analyses. Consulté à l'adresse <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-056-2.pdf>
- Barlow, K. M., & Zangaro, G. A. (2010). Meta-analysis of the reliability and validity of the Anticipated Turnover Scale across studies of registered nurses in the United States. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 862-873. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01171.x>
- Baronnet, J., Fauchoux-Leroy, S., & Kertudo, P. (2014). *Étude sur la pauvreté et l'exclusion sociale de certains publics mal couverts par la statistique publique*. Rapport d'étude à l'ONPES. (p. 153). FORS. Consulté à l'adresse [http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_ONPES\\_Publics\\_invisibles.pdf](http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_ONPES_Publics_invisibles.pdf)
- Baronnet, J., Lyet, P., Poujol, V., & Valle, M. (2015). *L'invisibilité sociale : publics et mécanismes*. Réalisation de focus groupes auprès de travailleurs sociaux. FORSRecherche sociale, rapport pour l'ONPES.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.715>

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (2017). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/255959>
- Begley, T. M. (1998). Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 305-329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00679.x>
- Bellit, S. (2015). Quel est l'impact des contrats temporaires en agriculture ?. *Formation emploi*, (129), 23-45.
- Bernardot, M. (2018). L'habitat non ordinaire et les hospitalités. Utilités, immunités et sociétés. *SociologieS*. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/sociologies/6810>
- Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M.-C., & Lallement, M. (2015). Présentation. Des laboratoires du changement social. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(46-2), 1-19.
- Berriet-Sollic, M., Gagné, C., Lecat, G., & Pigué, V. (2007). Différenciation spatiale des dépenses communales en matière d'équipements publics. *Économie publique/Public economics*, (18-19). Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/economiepublique/4822>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Biche, B., Gerbaux, F., & Perret, J. (1996). *Créer son emploi en milieu rural. Les chemins de traverse de la pluriactivité*. Paris, France: L'Harmattan.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2009). Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 73-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00546.x>
- Boeuf-Cazou, O. (2009). *Evolution de la consommation de médicaments psychoactifs en milieu du travail : impact sur le fonctionnement cognitif* (phd). Université de Toulouse, Université Toulouse III - Paul Sabatier. Consulté à l'adresse <http://thesesups.ups-tlse.fr/511/>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bongers, P. M., de Winter, C. R., Kompier, M. A., & Hildebrandt, V. H. (1993). Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 19(5), 297-312. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1470>
- Bonnemains, A. (2014a). Quelle capacité d'adaptation pour les stations de sports d'hiver de haute altitude des Alpes du Nord ? Mise en regard de la vulnérabilité territoriale et du Plan énergie climat territorial Tarentaise Vanoise. *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, (37), 29-39. <https://doi.org/10.4000/soe.1055>

- Bonnemains, A. (2014b). Sports d'hiver et Politiques climatiques : les cas de la vallée de la Tarentaise. Présenté à Première Université d'Hiver Internationale du Labex ITEM. Consulté à l'adresse <http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-00966470>
- Borteyrou, X., Truchot, D., & Rascle, N. (2013). Development and validation of the Work Stressor Inventory for Nurses in Oncology: preliminary findings. *Journal of advanced nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.12231>
- Bouchet, S., & Marchais, C. (2016, janvier 20). Deux saisonniers découverts morts dans leur camion. *Dauphiné Libéré*. Consulté à l'adresse <https://www.ledauphine.com/haute-savoie/2016/01/20/deux-saisonniers-decouverts-morts-dans-leur-camion>
- Bouillon, M.-È. (2012). Le marché de l'image touristique. *Études photographiques*, (30). Consulté à l'adresse <https://etudesphotographiques.revues.org/3334>
- Boujut, É., & Bruchon-Schweitzer, M. (2007). Rôle de certains facteurs psychosociaux dans la réussite universitaire d'étudiants de première année. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, (36/2), 157-177. <https://doi.org/10.4000/osp.1367>
- Boukhris, L., & Chapuis, A. (2016). Circulations, espace et pouvoir - Penser le tourisme pour penser le politique. *L'Espace Politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, (28). Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/espacepolitique/3707>
- Bourdeau. (2009). De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? Réflexions à partir du cas français. *Revue de Géographie Alpine*, 3(97), 10. <https://doi.org/10.4000/rga.1049>
- Bourguignon, C. (1994). *Les travailleurs saisonniers en station de sport d'hiver en Savoie*. Mémoire DESS épistémologie appliquée, Grenoble : Université Joseph Fourier.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29, 95-113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Bowling, N. A., Beehr, T. a., & Swader, W. M. (2005). Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 476-489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.004>
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424. <https://doi.org/10.1037/h0045899>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bretz, J., Robert D., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Brief, A. P. (2001). Organizational Behavior and the Study of Affect: Keep Your Eyes on the Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 131-139. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2975>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.43>

- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Vulnérabilité et résistance aux maladies: le rôle des facteurs psychosociaux. In M Bruchon-Schweitzer & B. Quintard (Éd.), *Personnalité et maladies. Stress, coping et ajustement*. Liege: Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M, & Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé. Concepts, méthodes et modèles*. Paris: Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, Marilou. (2002). *Psychologie de la santé: modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, Marilou. (2006). Au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé. In *Perspectives de psychologie différentielle* (Presses Universitaires de Rennes, p. 5-21).
- Bruchon-Schweitzer, Marilou, & Liévins, S. (1991). Le recrutement en Europe. Recherches et pratiques. *Psychologie et Psychométrie, XII*(2).
- Bucik, V., & Brenk, K. M. (1997). Internal and external validation of the Bortner Type A behaviour scale. *Review of Psychology, 4*, 25-39.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior, 21*, 50-59. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(82\)90052-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(82)90052-5)
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822-834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cable, D. M., & Scott, D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Caplan, R D, & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *The Journal of applied psychology, 60*, 713-719. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.713>
- Caplan, Robert D., & Harrison, R. V. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments, and Future Directions. *Journal of Social Issues, 49*(4), 253-275. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01192.x>
- Carayon, P. (1993). Effect of Electronic Performance Monitoring on Job Design and Worker Stress: Review of the Literature and Conceptual Model. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 35*, 385-395. <https://doi.org/10.1177/001872089303500301>
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 374-381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374>
- Carver, C. S., & Scheier, M. (1981). *Attention and self-regulation: a control-theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2008). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge [u.a.: Cambridge Univ. Press.
- Cassidy, H., DeVaro, J., & Kauhanen, A. (2016). Promotion signaling, gender, and turnover: New theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization, 126*, 140-166. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.03.016>

- Castel, R. (1994). La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation. *Cahiers de recherche sociologique*, (22), 11–27. <https://doi.org/10.7202/1002206ar>
- Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences. (2012). *Synthèse Diagnostic territorial commune St Martin de Belleville SMB Cibc.pdf* (Diagnostic Territorial) (p. 4). Chambéry. Consulté à l'adresse <http://emploi.mairie-smb.com/document/1407169661.pdf>
- Cerclé, A., Lourel, M., Pain, K., & Hartmann, A. (2008). Le stress perçu et la consommation de substances psychoactives chez les salariés (p. 300). Présenté à 50ème congrès de la société française de psychologie, Bordeaux: Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Cervera, M., & Hourcade, R. (2015). *La construction institutionnelle de l'invisibilité sociale : Compte-rendu et analyse de 14 entretiens avec des décideurs politiques* (No. 1000099114) (p. 67). Paris: Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale. Consulté à l'adresse [http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_final\\_APEX\\_ONPES\\_01102015\\_VFD.pdf](http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_APEX_ONPES_01102015_VFD.pdf)
- CFDT Rhône Alpes, & Université Pierre Mendès France. (2009). *Précarité et nouvelles formes d'emploi : les saisonniers du tourisme en Rhône-Alpes* (p. 75). Grenoble : Université Joseph Fourier: CFDT, UPMF. Consulté à l'adresse <http://www.saisonnalite.org/donnees-2009/precarite-et-nouvelles-formes-d-emploi-saisonniers-du-tourisme-en-rhone-alpes-33.html>
- CGT. (2013, janvier 21). Que devient le Contrat à durée déterminée ? Consulté 27 mai 2017, à l'adresse <http://www.cgt.fr/Que-devient-le-Contrat-a-duree.html>
- Chabert, L. (1988). L'évolution des rapports de force dans l'aménagement de la montagne pour le ski, l'exemple rhonalpin / The changing balance of power in the development of mountainous regions for skiing: the example of the Rhône-Alpes region. *Revue de géographie de Lyon*, 63(4), 206-211. <https://doi.org/10.3406/geoca.1988.3375>
- Chambre de Commerce et d'industrie de la Savoie. (2016, juin). Chiffres clés de la Savoie - CCI Savoie. Consulté 17 juin 2016, à l'adresse <http://www.savoie.cci.fr/690-chiffres-cles-de-la-savoie.htm>
- Chamoux, M.-N. (1994). Sociétés avec et sans concept de travail. *Sociologie du Travail*, 36, 57-71.
- Charkhabi, M., Alimohammadi, S., & Charkhabi, S. (2014). The Full Mediator Role of Job Satisfaction in Relationship between Job Characteristics and Health Outcomes in Hospital Nurses: A New Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 365-369. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.389>
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>
- Chhum, F. (2010, mars 11). Les CDD d'usage : à utiliser avec modération (Cass. soc. 12 janvier 2010). Consulté 5 mai 2017, à l'adresse <http://www.village-justice.com/articles/usage-utiliser-moderation-janvier,7522.html>
- Chouanière, D., Christine, C., Edey Gamassou, C., Kittel, F., Lafferrerie, A., Langevin, V., ... Weibel, L. (2011). Expositions psychosociales et santé : état des connaissances épidémiologiques. *Documents pour le Médecin du Travail*, (127), 509-517.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 709-730. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<709::AID-JOB811>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<709::AID-JOB811>3.0.CO;2-4)



- Christie, A., & Barling, J. (2011). A Short History of Occupational Health Psychology: A Biographical Approach. In *New Directions in Organizational Psychology and Behavioral Medicine* (p. 7-24).
- Clore, G. L., Schwartz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. In *Handbook of social cognition* (Vol. 1, p. 323-417).
- Code de la construction et de l'habitation - Article R\*111-1-1, R\*111-1-1 Code de la construction et de l'habitation § (2009). Consulté à l'adresse [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=BD13183220EC35AC2DD5531ABC2E53C2.tpdila08v\\_3?idArticle=LEGIARTI000021048627&cidTexte=LEGITEXT000006074096&dateTexte=20170508](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=BD13183220EC35AC2DD5531ABC2E53C2.tpdila08v_3?idArticle=LEGIARTI000021048627&cidTexte=LEGITEXT000006074096&dateTexte=20170508)
- Code de la construction et de l'habitation - Article R\*111-2, R\*111-2 Code de la construction et de l'habitation § (1997). Consulté à l'adresse <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006896335&cidTexte=LEGITEXT000006074096&dateTexte=20150813&fastPos=13&fastReqId=1020752705&oldAction=rechCodeArticle>
- Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile - Article L313-23, L313-23 Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile § (2016). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Code du travail - Article L1242-2, L1242-2 Code du travail § (2016). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033024658&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20170603&oldAction=rechCodeArticle&fastReqId=1997597020&nbResultRech=1>
- Code du travail - Article L1242-7, L1242-7 Code du travail § (2016). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Code du travail - Article L1242-12, L1242-12 Code du travail § (2008).
- Code du travail - Article L1242-13, L1242-13 Code du travail § (2008).
- Code du travail - Article L1243-1, L1243-1 Code du travail § (2015). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Code du travail - Article L1243-2, L1243-2 Code du travail § (2015). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Code du travail - Article L1243-9, L1243-9 Code du travail § (2008).
- Code du travail - Article L1243-10, L1243-10 Code du travail § (2008).
- Code du travail - Article L1244-2, L1244-2 Code du travail § (2016).
- Code du travail - Article L1251-6, L1251-6 Code du travail § (2016). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033024629&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20170507&fastPos=3&fastReqId=1125296569&oldAction=rechCodeArticle>
- Code du travail - Article R4228-27, R4228-27 Code du travail § (2008). Consulté à l'adresse <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018531942&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20150813&oldAction=rechCodeArticle&fastReqId=1587398896&nbResultRech=1>
- Code du travail - Article R4228-28, R4228-28 Code du travail § (2008). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018531940&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20170507&oldAction=rechCodeArticle&fastReqId=96016375&nbResultRech=1>
- Code du travail - Article R4228-35, R4228-35 Code du travail § (2008).

- Code du travail - Article R8292-3, R8292-3 Code du travail § (2016). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- Codo, S., & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 85(3), 20. <https://doi.org/10.3917/grhu.085.0020>
- Codo, S., & Soparnot, R. (2014). Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public, The ambivalent role of work engagement in proximity manager's stress in the public sector. *Recherches en Sciences de Gestion*, (102), 173-191. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0173>
- Comité du Bassin d'Emploi d'Albertville. (2013, avril). *Enquête saisonniers Tarentaise 2010*. Présentation powerpoint orale présenté à Assemblée Générale du CBE, Albertville.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000a). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000b). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 93, 1080-1107. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>
- Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants, Pub. L. No. Article 14 (1997).
- Cooper, C. L., & Payne, R. L. (1992). International perspectives on research into work, well-being and stress management. *Stress and Well-being at Work*, 348-368.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Rolland, J. P. (1998). *NEO PI-R. inventaire de personnalité révisé*. Paris: Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Costa, P. T., Somerfield, M. R., & McCrae, R. R. (1996). Personality and coping: A reconceptualization. In *Handbook of coping: Theory, research, applications* (p. 44-61). Oxford: John Wiley & Sons. Consulté à l'adresse <http://psycnet.apa.org/record/1996-97004-003>
- Côté, L. (2013). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Quebec*, 30(5), 41-44.
- Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 15 octobre 2014, 13-18.582, Publié au bulletin (Cour de cassation 2014). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000029607747&fastReqId=1845780097&fastPos=1>
- Cousin, O., & Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. In *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* (p. 46-55).
- Cox, T., & Mackay, C. (1981). *Stress, work design and productivity*. Chichester: Wiley & Sons.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538. <https://doi.org/10.1348/096317906X136180>
- Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2004). Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 442-454.

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a « happy » worker is really a « productive » worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Crossley, C., Bennet, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Czaja, S. J. (1995). Aging and Work Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 15(2), 46-61. <https://doi.org/10.1177/0734371X9501500205>
- Dagot, L. (2007). Menace du stéréotype et performance motivationnelle : le cas des demandeurs d'emploi. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (36/3), 343-356. <https://doi.org/10.4000/osp.1452>
- Dagot, L., & Castra, D. (2002). L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (31/3). <https://doi.org/10.4000/osp.3362>
- Dalal, R. S., Meyer, R. D., Bradshaw, R. P., Green, J. P., Kelly, E. D., & Zhu, M. (2015). Personality Strength and Situational Influences on Behavior: A Conceptual Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 261-287. <https://doi.org/10.1177/0149206314557524>
- Daniels, K., Beesley, N., Cheyne, A., & Wimalasiri, V. (2008). Coping processes linking the demands-control-support model, affect and risky decisions at work. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726708093543>
- Daniels, K., Beesley, N., Wimalasiri, V., & Cheyne, A. (2012). Problem Solving and Well-Being: Exploring the Instrumental Role of Job Control and Social Support. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311430262>
- Danner, D. D., Snowdon, D. a, & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study. *Journal of personality and social psychology*, 80, 804-813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>
- DARES. (2008). *Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003* (Premières Synthèses) (p. 8). Paris, France: Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
- Darpeix, A. (2008). Flexibilité interne et flexibilité externe dans le contrat OMI. *Études rurales*, (182), 69-86.
- de Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), 588-604. <https://doi.org/10.1108/00483480310488351>
- De Montmollin, G. (1967). Certitude subjective et influence sociale dans les jugements perceptifs. *L'année psychologique*, 67(2), 477-492. <https://doi.org/10.3406/psy.1967.27576>
- De Paillette, S. (2015). Image, tourisme & territoire. Trompe-l'œil ou cercle vertueux ? *Espaces*, (322). Consulté à l'adresse <https://www.tourisme-espaces.com/doc/9235.image-tourisme-territoire-trompe-oeil-cercle-vertueux.html>
- Dehoorne, O. (2002). Tourisme, travail, migration : interrelations et logiques mobilitaires. *Revue européenne des migrations internationales*, 18(1), 7-36. <https://doi.org/10.4000/remi.1676>

- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management, Abstract. *Management & Avenir*, (43), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Delestre, F., & Leleu, J. (2015, septembre 4). La montagne est un patrimoine national. *Dauphiné Libéré*, p. 5.
- Delicourt, A., Congard, A., Montaleytang, A., & Gros, F. (2013). Risques psychosociaux au travail : le rôle modérateur des stratégies de coping. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(3), 227-243. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30054-1](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30054-1)
- Deline, P., & Ravanel, L. (2009). Neige et glace de montagne. Reconstitution, dynamique, pratiques. *Cahiers de Géographie*, (8), 248.
- Delorme, F. (2014). Du village-station à la station-village. Un siècle d'urbanisme en montagne. *In Situ. Revue des patrimoines*, (24). <https://doi.org/10.4000/insitu.11243>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Derous, E., & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 319-342. <https://doi.org/10.1080/13594320143000708>
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le travail humain*, 64(4), 343. <https://doi.org/10.3917/th.644.0343>
- Dethyre, R. (2007). *Avec les saisonniers. Une expérience de transformation du travail dans le tourisme social*. Paris: La Dispute. Consulté à l'adresse <http://lectures.revues.org/3954>
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705-716. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.705>
- DIRECCTE. Article L718-4, Code rural et de la pêche maritime § (2007). Consulté à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006071367&idArticle=LEGIARTI000006585176&dateTexte=&categorieLien=cid>
- Direction des Statistiques et des Etudes. (2001). *Emplois saisonniers dans la production agricole en 2001*. Paris, France.
- Direction du Tourisme. (2005). *Le positionnement de l'offre française de sports d'hiver* (p. 21). Paris, France: Ministère délégué au Tourisme. Consulté à l'adresse [https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat\\_etudes/etudes/territoires/offre\\_sports\\_hiver.pdf](https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/etudes/territoires/offre_sports_hiver.pdf)
- Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services. (2013). *Veille info tourisme - Mémento du tourisme 2013 : le poids économique du tourisme en France* (p. 20). Consulté à l'adresse <http://www.veilleinfotourisme.fr/memento-du-tourisme-2013-le-poids-economique-du-tourisme-en-france-111627.kjsp>
- Direction Générale des Entreprises. (2014, 06). Dossier de presse : Clôture des assises du tourisme. Direction Générale des Entreprises (DGE). Consulté à l'adresse [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/tourisme/DP-cloture-assises-int.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/tourisme/DP-cloture-assises-int.pdf)
- Direction générale du travail. (2014). *L'inspection du travail en France en 2013* (p. 163). Paris, France. Consulté à l'adresse [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_IT\\_2013\\_Web.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_IT_2013_Web.pdf)

- Dolan, S., & Arsenault, A. (2009). *Stress, Estime de Soi, Santé et Travail* (Presse Univeritaire du Quebec).
- Domaines Skiables de France. (2013, juillet). La convention savoyarde à la loupe. *La Montagne en Mouvement*, (33), 7.
- Drouin, M. A. (2008). The relationship between students' perceived sense of community and satisfaction, achievement, and retention in an online course, 9(3), 19.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.910>
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. P. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 540-547. <https://doi.org/10.1080/17439760903157232>
- Dufour, M.-E., & Saba, T. (2012). La rupture du contrat psychologique: une voie prometteuse de mesure par dimensions. Consulté à l'adresse <https://www.agrh.fr/assets/actes/2009dufour-saba041.pdf>
- Durand, E., Gayet, C., Laborde, L., & Van De, C. (2008). Conduites addictives et travail. *Institut national de recherche et de sécurité*, (115), 339-362.
- Dusserre, F. (1993). *Enquête sur les conditions de vie des saisonniers*. Avignon: AGEBEF.
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- Edwards, J. R. (1992). A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279536>
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802>
- EU-OSHA. (1999). *Economic impact of occupational safety and health in the member states of the European Union* (European Communities). Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work. Consulté à l'adresse <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/302>.
- Fahlén, G., Knutsson, A., Peter, R., Åkerstedt, T., Nordin, M., Alfredsson, L., & Westerholm, P. (2006). Effort-reward imbalance, sleep disturbances and fatigue. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 79, 371-378. <https://doi.org/10.1007/s00420-005-0063-6>
- Faragher, E. B. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Farr, J. L., & Ringseis, E. L. (2008). The Older Worker in Organizational Context: Beyond the Individual. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2002* (p. 31-75). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch2>
- Faurie, I., Fraccaroli, F., & Blanc, A. L. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain*, 71(2), 137-172. <https://doi.org/10.3917/th.712.0137>

- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., & Dussault, M. (2012). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161>
- Ferré, N. (2012). L'« emploi saisonnier » : une notion extensible. *Plein droit*, (78), 3-5.
- Feyt, G., Collet, L., Landel, P.-A., & Papa, F. (2008). Le rôle des TIC pour et dans le développement touristique des zones de montagne : un levier pour articuler durée et durabilité ? *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, (22-3/4), 225-234.
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work: Job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745-774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Fond national d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière. (2010). L'emploi saisonnier dans l'hôtellerie et la restauration. OPCA Fafih.
- Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation. (2012). Le travail saisonnier en Rhône-Alpes. Zoom sur 5 départements : a rdèche, Drôme, isère, savoie, Haute-savoie Analyse des caractéristiques de la population des saisonniers et des besoins des différents acteurs. FONGECIF Rhône-Alpes. Consulté à l'adresse [http://www.pluriactivite.org/IMG/pdf/Fongecif\\_Rapport\\_Saisonniers\\_2012.pdf](http://www.pluriactivite.org/IMG/pdf/Fongecif_Rapport_Saisonniers_2012.pdf)
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Forget, M., & Lalonde, A.-A. (2011). L'engagement affectif organisationnel : un modérateur dans la relation unissant les normes groupales perçues et les comportements anti-organisationnels au travail? *Journal of Interpersonal Relations, Intergroup Relations and Identity*, 4, 21-31.
- FORS Recherche Sociale. (2005). *Recherche action sur le logement des saisonniers agricoles. Rapport final* (p. 93). Paris: Fondation Recherche Sociale. Consulté à l'adresse [http://www.financement-logement-social.logement.gouv.fr/IMG/pdf/logt\\_saisonniers\\_agri\\_datar\\_msa\\_2005\\_cle13975e-1.pdf](http://www.financement-logement-social.logement.gouv.fr/IMG/pdf/logt_saisonniers_agri_datar_msa_2005_cle13975e-1.pdf)
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française: Une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 34(3), 210-215. <https://doi.org/10.1037/h0087173>
- France Montagnes. (2017). Bien choisir sa station. Consulté 18 novembre 2017, à l'adresse <http://www.france-montagnes.com/guide-des-stations/bien-choisir-sa-station>
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S. (1984). Adjustment and person-environment fit. In *Coping and Adaptation*. New York: Basix Books.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: a longitudinal study with objective measures. *Journal of occupational health psychology*, 4, 179-192. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.179>
- Fridenson, P. (2003). La subordination dans le travail : les questions de l'historien. In *La subordination dans le travail. Analyse juridique et sociologique de l'évolution des*

*formes d'autonomie et de contrôle dans la relation de travail* (Vol. Cahier Travail et Emploi, p. 59-69). Paris.

- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305-328.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1035-1043. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00202-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00202-5)
- Gan, Y., Hu, Y., & Zhang, Y. (2010). Proactive and Preventive Coping in Adjustment to College. *The Psychological Record*, 60(4), 643-658. <https://doi.org/10.1007/BF03395737>
- Gan, Y., Yang, M., Zhou, Y., & Zhang, Y. (2007). The two-factor structure of future-oriented coping and its mediating role in student engagement. *Personality and Individual Differences*, 43(4), 851-863. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.02.009>
- Gannouni, K., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité. *Management & Avenir*, 38(8), 257-275. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0257>
- Garden, A.-M. (1989). Burnout: The effect of psychological type on research findings. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 223-234.
- Garner, H., & Méda, D. (2006). La place du travail dans l'identité des personnes. *Vie sociale*, 8.
- Gauchon, C. (2009). Les hivers sans neige et l'économie des sports d'hiver. un phénomène récurrent, une problématique toujours renouvelée. *Cahiers de Géographie*, (8), 193-204.
- Genevard, A., & Laclais, B. (2015). *Un acte II de la loi montagne pour un pacte renouvelé de la nation avec des territoires de montagne* (p. 156). Paris: Cabinet du premier ministre. Consulté à l'adresse <http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/liseuse/5076/master/index.htm>
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467-476. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.467>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gloria, C. T., Faulk, K. E., & Steinhardt, M. A. (2013). Positive affectivity predicts successful and unsuccessful adaptation to stress. *Motivation and Emotion*, 37, 185-193. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9291-8>
- Godfryd, M. (2015). *Vocabulaire psychologique et psychiatrique*. Paris: Presses universitaires de France. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/Vocabulaire%20psychologique%20et%20psychiatrique--9782130633723.htm>
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.

- Gonin, G., & Moskalenko, C. (2001). Prévention et suivi des agressions des agents en contact avec le public. *Revue des politiques sociales et familiales*, 66(1), 102-105. <https://doi.org/10.3406/caf.2001.982>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006a). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006b). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *The Journal of applied psychology*, 91, 1134-1145. <https://doi.org/10.1037/a0021982>
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Halls-French, L., & Simon, A. (2003). *Le logement des travailleurs saisonniers du tourisme* (p. 49). Groupe d'appui national mission « logement des saisonniers ». Consulté à l'adresse <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000469.pdf>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassard, J., Milczarek, M., Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Unia Europejska, Urząd Publikacji, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, & Europejskie Obserwatorium Ryzyka. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks literature review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Head, J., Kivimäki, M., Siegrist, J., Ferrie, J. E., Vahtera, J., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (2007). Effort-reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study. *Journal of Psychosomatic Research*, 63, 433-440. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2007.06.021>
- Healy, M. C., Lehman, M., & Mcdaniel, M. A. (1995). Age and voluntary turnover: A quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-345. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01760.x>
- Heck, G. L. V. (1997). Personality and physical health: toward an ecological approach to health-related personality research. *European Journal of Personality*, 11(5), 415-443. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(199712\)11:5<415::AID-PER306>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(199712)11:5<415::AID-PER306>3.0.CO;2-G)
- Hecquet, V. (2013). Emploi et territoires de 1975 à 2009 : tertiarisation et rétrécissement de la sphère productive. *Economie et statistique*, 462(1), 25-68. <https://doi.org/10.3406/estat.2013.10215>



- Hellemans, C., & Karnas, G. (1999). Le stress professionnel : quels liens entre les contraintes au travail et les stratégies de coping ? *Psychologie du travail et des organisations*, 5(1-2), 115-128.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(3), 135-150. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.07.002>
- Hervé, J.-F., & Viscart, J. (2015). Le tourisme emploie 57 600 personnes en Bretagne. *INSEE Analyses*, (24). Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288238>
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, Frederick, Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work* (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00474.x>
- Hobfoll, S. E. (1989a). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (1989b). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001a). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2001b). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, 3rd ed. Odessa, FL, US: Psychological Assessment Resources. Consulté à l'adresse <http://psycnet.apa.org/record/1997-08980-000>
- Hollet, S. (2005). Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES-Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux: l'antithèse positive de l'épuisement professionnel. Présenté à 16ème Conférence de l'AGRH, Paris. Consulté à l'adresse <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005hollet082.pdf>
- Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)

- Horts, C.-H. B. D., & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(40), 143-160. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0143>
- House, J. S. (1981). *Work, Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations. A History of the American Future, 1584 to 2069* (William Morrow & Company). New York.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Huteau, M. (1985). *Les conceptions cognitives de la personnalité* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Iglesias Rutishauser, K. (2011). *L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail*. Consulté à l'adresse <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:16771>
- Iglesias Rutishauser, K., Renaud, O., & Tscham Semmer, F. (2010). La satisfaction au travail: une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245-270.
- Imbert, C. (2013). L'immobilité dans la circulation : entre composante de l'économie domestique et mode de gestion politique. *e-Migrinter*, (11), 15-20. <https://doi.org/10.4000/e-migrinter.213>
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(4), 441-449. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1>
- INSEE. (2012). Insee - Services-Tourisme-Transports - Entreprises du tourisme en 2012. Consulté 20 juillet 2015, à l'adresse [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF13531](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF13531)
- INSEE. (2013a). Insee - Services-Tourisme-Transports - Visiteurs internationaux en France en 2013. Consulté 20 juillet 2015, à l'adresse [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF13532](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF13532)
- INSEE. (2013b, juin). Note méthodologique - Estimation de l'emploi touristique - Lettre n°198, Juin 2013. Consulté 31 juillet 2014, à l'adresse [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre\\_analyses/02198/Note\\_methodologique.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02198/Note_methodologique.pdf)
- INSEE. (2015). *Un million d'emplois liés à la présence de touristes. Plus de la moitié dans des espaces urbains* (INSEE Première No. 1555). Paris, France: INSEE.
- INSEE. (2016, 10). Définition - Tourisme | Insee. Consulté 26 novembre 2017, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1094>
- Institut national de recherche et de sécurité. (2017, janvier 5). Stress au travail. Institut national de recherche et de sécurité. Consulté à l'adresse <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Iurevici, R. (2016). *Le rôle médiateur des affects dans la relation Person-Environment Fit & Organizational Citizenship Behaviors : comment les affects influencent-ils les comportements au travail ?* Université de Liège, Liege. Consulté à l'adresse <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/2169>

- Jarnias, S. (2003). *Gestion des compétences et implication organisationnelle, comment gérer et dépasser les contradictions cachées*. Présenté à Actes du 14e congrès de l'AGRH, Nantes. Consulté à l'adresse <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Jay, M. (2017, juillet). *Bilan d'activité de l'Espace saisonniers*. Présenté à Commission VCCS : Bilan d'activité de l'Espace saisonniers, St Martin de Belleville.
- Jeunesse Ouvrière Chrétienne. (2011). *Baromètre JOC sur les conditions de vie et de travail des jeunes en job d'été* (Baromètre JOC sur les conditions de vie et de travail des jeunes en job d'été).
- John, O., Robins, R., & Pervin, L. (2008). *Handbook of personality: Theory and research* (3<sup>e</sup> éd.). New York, Guilford: Editors.
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Vol 2: Organizational Psychology* (p. 232-252). Consulté à l'adresse <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608368.n13>
- Johnson, J. V, & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78, 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Joseph, D., Ng, K.-Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Q.*, 31(3), 547-577.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002a). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002b). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2973>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subjects. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 494-499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.005>
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
- Kahn, W. a. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition  
Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>

- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanderg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books. Consulté à l'adresse <https://www.questia.com/library/99885609/healthy-work-stress-productivity-and-the-reconstruction>
- Karnas, G. (2011). *Psychologie du travail* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Kessler, R. C. (1979). Stress, Social Status, and Psychological Distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 20(3), 259. <https://doi.org/10.2307/2136450>
- Khalil, J. (2008). DerbGhallel, le bazar de l'informel. *CESEM/IHEM*, (2).
- Khalil, J., & Zouhairi, A. (2016). À propos de la notion précarité. *Sciences et Actions Sociales*, (3). Consulté à l'adresse <http://sas-revue.org/index.php/25-n-3/dossiers-n-3/49-a-propos-de-la-notion-de-precarite>
- Kieffer, M. (2015). Analyse externe de l'intégration du tourisme alternatif dans un territoire marginalisé: le cas du Bajo Balsas au Mexique. *Études caribéennes*, (31-32). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7645>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007a). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 421-434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007b). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Kirmeyer, S. L. (1988). Coping with competing demands: Interruption and the type A pattern. *Journal of Applied Psychology*, 73, 621-629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.621>
- Knafou, R. (1978). *Les stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises* (Masson). Paris, France.
- Knafou, R. (1979). L'aménagement du territoire en économie libérale: l'exemple des stations intégrées de sports d'hiver dans les Alpes françaises. *Espace géographique*, 8(3), 173-180. <https://doi.org/10.3406/spgeo.1979.1905>
- Koleck, M. (2000). Job stress, coping and burnout among French general practitioners. *European Review of Applied Psychology*, (50), 309-314.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. L. (2003). Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 161(10), 809-815. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2003.10.005>
- Kompier, M. (2002). Job Design and Well-Being. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology: Schabracq/Work and Health Psychology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013400>

- Kopel, S. (2003). *L'analyse des départs volontaires du personnel d'encadrement des collectivités locales, une étude de cas*. Présenté à Actes du 14e congrès de l'AGRH, Nantes. Consulté à l'adresse <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Kay Stevens, C. (2005). When Opposites Attract: A Multi-Sample Demonstration of Complementary Person-Team Fit on Extraversion. *Journal of Personality*, 73(4), 935-958. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00334.x>
- Kristof-Brown, A., & Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. In *Perspectives on organizational fit* (p. 123-153). Psychology Press. Consulté à l'adresse [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=9jOynKk2UjUC&oi=fnd&pg=PA123&dq=Kristof-Brown+et+Jansen,+2007&ots=5sOZGk-xqB&sig=s\\_6mba1HhYCqAp9O8NoH9Z38mfw#v=onepage&q=Kristof-Brown%20et%20Jansen%2C%202007&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=9jOynKk2UjUC&oi=fnd&pg=PA123&dq=Kristof-Brown+et+Jansen,+2007&ots=5sOZGk-xqB&sig=s_6mba1HhYCqAp9O8NoH9Z38mfw#v=onepage&q=Kristof-Brown%20et%20Jansen%2C%202007&f=false)
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Labadie, C. (2015). *Veille info tourisme - Rapport du Conseil de promotion du Tourisme du 11 juin 2015* (p. 68). Ministère des affaires étrangères. Consulté à l'adresse <http://www.veilleinfotourisme.fr/rapport-du-conseil-de-promotion-du-tourisme-du-11-juin-2015-146645.kjsp>
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A.-M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(1), 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.02.002>
- Laberon, Sonia, & Bruchon-Schweitzer, M. (2009). Les pratiques d'évaluation utilisées dans les structures de conseil en recrutement : quelques déterminants. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(2), 111-136. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30178-9](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30178-9)
- Lagarenne, C., & Lamarche, P. (2006). *L'usage des contrats de travail* (p. 59). Paris: DARES.
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1994). Relation de service et de marketing. *Décisions Marketing*, (2), 13-21.
- Lanier, V. (2015). Actualité de l'esclavage : analyse à partir de l'exploitation des travailleurs migrants. *Droit et cultures. Revue internationale interdisciplinaire*, (70), 87-132.
- Laperche. (2017, décembre 28). Loi Montagne : le texte adopté accorde une place minimale à l'environnement. *Actu Environnement.com*. Consulté à l'adresse <https://www.actu-environnement.com/ae/news/loi-montagne-texte-adopte-accorde-place-minime-environnement-28163.php4>
- Larouche, V., Levesque, A., & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles*, 28(1), 76. <https://doi.org/10.7202/028367ar>
- Larsen, R. J. (2000). Maintaining Hedonic Balance: Reply to Commentaries. *Psychological Inquiry*, 11(3), 218-225. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1103\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1103_07)
- Lau, B., Hem, E., Berg, A. M., Ekeberg, Ø., & Torgersen, S. (2006). Personality types, coping, and stress in the Norwegian police service. *Personality and Individual Differences*, 41, 971-982. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.006>

- Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (2010). *Le travail du genre: Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. La Découverte.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: past, present, and future.: *Psychosomatic Medicine*, 55(3), 234-247. <https://doi.org/10.1097/00006842-199305000-00002>
- Lazarus, R. S. (2001). Conservation of Resources Theory (COR): Little More Than Words Masquerading as a New Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 381-391.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress; appraisal; and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, Richard S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, Richard S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer. Consulté à l'adresse <http://www.springerpub.com/stress-appraisal-and-coping.html/>
- Le Garrec, M.-A. (2009). Le tourisme : un secteur économique porteur—Le tourisme en France. INSEE. Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374550?sommaire=1374564>
- Le Pélican, & Mutualité de Savoie. (2007). *La santé des saisonniers du tourisme. Etude bibliographique* (p. 70). Chambéry: Pôle ressources Saison Santé.
- Le Pors, A. (1999). *Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme*. Paris: Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., ... Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.001>
- Lee, K.-E., & Shin, K.-H. (2005). Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dietitians and Chefs at a Contract Foodservice Management Company. *Journal of Community Nutrition*, 7(2), 100-106.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. <https://doi.org/10.5465/257015>
- Lemahieu, T. (2013, janvier 15). Drame de la clusaz : La mort attendait les jeunes saisonniers dans l'ombre. *L'Humanité*. Consulté à l'adresse <https://www.humanite.fr/drame-de-la-clusaz-la-mort-attendait-les-jeunes-saisonniers-dans-lombre>
- Lemoine, C. (2003). *Psychologie dans le travail et les organisations:(relations humaines et entreprise)*. Dunod.
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R. B., & Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout Research*, 2, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.002>
- Leplat, J. (1980). *La psychologie ergonomique*. Presses universitaires de France.
- Letang, J. (2009, octobre). Enquête sur les consommations de substances psycho actives par les saisonniers du tourisme. Pôle Ressources Régional Saisons Santé - Université de Savoie. Consulté à l'adresse <http://saisonsante.fr/>
- Lévy-Leboyer, C., & Sperandio, J. C. (1987). *Traité de psychologie du travail*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Liu, C.-M., & Lin, C.-P. (2016). Corporate Ethical Values and Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 397-409. <https://doi.org/10.1177/1548051816632358>

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (M.D., p. 1297-1343). Chicago.
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels - Article 8, 2016-1088 § (2016).
- Loubier, J. C. (2004). *Perception et simulation des effets du changement climatique sur l'économie du ski et la biodiversité (Savoie et Haute-Savoie)* (Géographie). Grenoble.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Machado, T., Desrumaux, P., & Van Droogenbroeck, A. (2016). Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Étude exploratoire auprès d'aides-soignants et d'infirmiers. *Bulletin de psychologie, Numéro541*(1), 19. <https://doi.org/10.3917/bupsy.541.0019>
- Maranda, M.-F. (1991). L'effet du travail sur la consommation d'alcool et de drogue dans une usine de pâtes et papiers. *Recherches sociographiques*, 32(1), 55-67. <https://doi.org/10.7202/056579ar>
- Marcelpoil, E., & Boudières, V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2648>
- March, J. C., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (Wiley, Vol. 262). New York.
- Mark, G. M., & Smith, A. P. (2008). Stress models : A review and suggested new direction. In *Stress Models : A Review and Suggested New Direction* (p. 1-34).
- Marseille, M. H. (2010, juin 16). Une éclaircie pour les saisonniers - Libération. Consulté 30 avril 2017, à l'adresse [http://www.liberation.fr/futurs/2010/06/16/une-eclaircie-pour-les-saisonniers\\_659348](http://www.liberation.fr/futurs/2010/06/16/une-eclaircie-pour-les-saisonniers_659348)
- Martin, B. J. (1990). A Successful Approach to Absenteeism. *Nursing Management*, 21(8), 45.
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Demerouti, E., Muijtjens, A. M. M., Scherpbier, A. J. J. A., & van Beukelen, P. (2014). Burnout and engagement, and its predictors in young veterinary professionals: the influence of gender. *Veterinary Record*, 174(6), 144-151. <https://doi.org/10.1136/vr.101762>
- Math, A. (2006). Les travailleurs détachés dans le cadre de la sous-traitance transnationale. *Migrations sociétés*, (18), 65-83.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016a). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(01), 113-129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016b). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(01), 113-129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mattis, M. C. (1990). New forms of flexible work arrangements for managers and professionals: Myths and realities. *Human Resource Planning*, 13(2), 133-146.
- Maxence, J. L., & Trarieux, R. (1998). Toxicomanies et milieu du travail : la prévention des drogues en entreprise. *Revue documentaire Toxibase*, 3, 1-11.
- McCole, D. (2015). Seasonal Employees The Link between Sense of Community and Retention. *Journal of Travel Research*, 54(2), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0047287513513169>

- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007a). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 63-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007b). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 63-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Méda, D. (2010). *Le Travail* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>
- Mellor, D., Moore, K. A., & Siong, Z. M. B. (2015). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators. *Work*, *52*(1), 31-43. <https://doi.org/10.3233/WOR-141975>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, *40*(6), 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Ménard, J., Brunet, L., Savoie, A., Van Daele, A., & Flament, A. (2007). Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviations de production et de propriété. *Psychologie du travail et des organisations*, *13*(1), 47-62.
- Mésini, B. (2013). Mobile, flexibles et réversibles. *Hommes et migrations. Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, (1301), 67-76. <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.1917>
- Météo France. (2017). Bilan climatique de l'hiver 2016-2017. Consulté 22 septembre 2018, à l'adresse <http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/bilans-climatiques/bilan-2017/bilan-climatique-de-l-hiver-2016-2017>
- Mette, C. (2017). Conditions de travail, emploi et consommation d'alcool : quelles interactions en France ? *Travail et emploi*, (151), 75-99.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2009). A meta-analytic investigation into the moderating effects of situational strength on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1077-1102. <https://doi.org/10.1002/job.602>
- Michael, G., Anastasios, S., Helen, K., Catherine, K., & Christine, K. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education and marital status. *Stress and Health*, *25*(5), 397-404. <https://doi.org/10.1002/smi.1248>
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *64*(5), 509-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.5.509>
- Ministère du Travail. (2007). Le contrat vendanges. Consulté 6 août 2017, à l'adresse <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/contrats-de-travail/article/le-contrat-vendanges>
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, *32*(4), 246-254. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.4.246>



- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Morgan, G. (1999). *Les images de l'organisation*. (De Boeck).
- Morice, A. (2006). Pas de séjour sans travail, ou les pièges du contrat saisonnier. *Migrations société*, 18(107), 211-231.
- Morice, A. (2008). Quelques repères sur les contrats OMI et ANAEM. *Études rurales*, (182), 61-68.
- Morin, E. M. (2008). Qu'est-ce qui donne un sens au travail? *Objectif prévention*, 31(2), 0-12.
- Morin, L., & Renaud, S. (2009). *La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : état des lieux de la littérature nord-américaine en GRH, psychologie et économie du travail*. Présenté à Actes du 20e congrès de l'AGRH, Toulouse. Consulté à l'adresse <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Morris, W. N., & Reilly, N. P. (1987). Toward the self-regulation of mood: Theory and research. *Motivation and Emotion*, 11(3), 215-249. <https://doi.org/10.1007/BF01001412>
- Moser, K., & Schuler, H. (2006). Is Involvement a Suppressor of the Job Satisfaction–Life Satisfaction Relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(11), 2377-2388. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb01982.x>
- Muller, L., & Spitz, E. (2003a). Évaluation multidimensionnelle du coping : validation du Brief COPE sur une population française. *L'Encéphale:Revue de psychiatrie clinique biologique et thérapeutique*, 29, 507-518. <https://doi.org/ENC-12-2003-29-6-0013-7006-101019-ART5>
- Muller, L., & Spitz, E. (2003b). Évaluation multidimensionnelle du coping : validation du Brief COPE sur une population française. */data/revues/00137006/00290006/507/*. Consulté à l'adresse <http://www.em-consulte.com/en/article/83225>
- Muller, L., & Spitz, E. (2008). Évaluation multidimensionnelle du coping : validation du Brief COPE sur une population française. *L'Encéphale*, 29(6), 507-518. <https://doi.org/ENC-12-2003-29-6-0013-7006-101019-ART5>
- Mutualité Sociale Agricole. (2017). MSA - Le contrat vendanges. Consulté 6 août 2017, à l'adresse <http://www.msa.fr/lfr/contrat-vendanges>
- Myny, D., Van Goubergen, D., Gobert, M., Vanderwee, K., Van Hecke, A., & Defloor, T. (2011). Non-direct patient care factors influencing nursing workload: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*, 67, 2109-2129. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05689.x>
- Nadim, Z. S. (2013). The Relationship between Work Engagement and Job Resources: An Empirical Study. *International Journal of Applied Research in Business Administration and Economics*, 2(1), 2-10.
- Netemeyer, R. G., Burton, S., & Johnston, M. W. (1995). A Nested Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 77-93. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1007>
- Neveu, J.-P. (1993). *L'intention de départ volontaire chez le cadre: contribution à l'étude du roulement de personnel*. Toulouse 1. Consulté à l'adresse <https://www.theses.fr/1993TOU10048>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004>
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., David, S., Barouhriel, L., & Barrandon, G. (2006). Psychosocial work environment and mental health: Job-strain and effort-reward imbalance models in a context of major organizational changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12, 111-119. <https://doi.org/1038706491>
- Niedhammer, I., David, S., Bugel, I., & Chea, M. (2001). Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle, Summary, Resumen. *Travailler*, (5), 23-45. <https://doi.org/10.3917/trav.005.0023>
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18(3), 413-427. <https://doi.org/10.3917/spub.063.0413>
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440-453. <https://doi.org/10.1037/a0018869>
- Observation national de la Saisonnalité. (2014). Qu'est-ce que c'est ? | [www.saisonnalite.org](http://www.saisonnalite.org). Consulté 24 septembre 2017, à l'adresse <http://www.saisonnalite.org/maisons-des-saisonniers/quest-ce-que-cest-25.html>
- Observatoire National de la Saisonnalité. (2010, avril). Tout savoir sur les Maisons des Saisonniers. PERIPL. Consulté à l'adresse [http://www.saisonnalite.org/sites/default/files/Tout-savoir-MDS-2010\\_0.pdf](http://www.saisonnalite.org/sites/default/files/Tout-savoir-MDS-2010_0.pdf)
- Observatoire Régional de Santé. (2008). *Etude régionale sur les conditions de travail, les conditions de vie et la santé des travailleurs saisonniers Volet 1 : Etude qualitative auprès des saisonniers, des employeurs et des professionnels* (p. 151). Lyon: ORS. Consulté à l'adresse <http://www.ors-rhone-alpes.org/pdf/saisonniers.pdf>
- Odier, N. (2014). *Apports des sciences sociales à la compréhension des addictions : un enjeu de santé publique ?* Aix-Marseille. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2014AIXM5009>
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Office national de radiodiffusion télévision française. (1980, février 10). Journal télévisé du 10 février 1980. *Journal télévisé*. Paris, France: TF1. Consulté à l'adresse <http://www.ina.fr/video/CAA8000250601>
- Office national d'information sur les enseignements et les professions. (2015, novembre 9). Les métiers et l'emploi dans le tourisme [Officiel]. Consulté 7 octobre 2017, à l'adresse <http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Tourisme/Les-metiers-et-l-emploi-dans-le-tourisme>
- Office national d'information sur les enseignements et les professions. (2017). Où travaillent les pros du tourisme ? Consulté 1 octobre 2017, à l'adresse <http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Tourisme/Ou-travaillent-les-pros-du-tourisme>

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational Culture: A ten Year, Two-phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39(5), 673-706. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>
- Oliveira da Silva, D. (2016). *Travailleurs, gestionnaires d'établissements hôteliers et institutions publiques : les acteurs du turnover dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Andorre*. Toulouse 2, Toulouse. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2016TOU20019>
- OMC. (2008). OMC | Services - Mode 4 de l'AGCS — Bilan et évolution future, Symposium, 22-23 septembre 2008 [Page officielle]. Consulté 1 mai 2017, à l'adresse <https://www.wto.org/>
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- ONPES. (2016). *L'invisibilité sociale : une responsabilité collective* (p. 171). Lens: Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale. Consulté à l'adresse [http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_ONPES\\_2016\\_bd-2.pdf](http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_ONPES_2016_bd-2.pdf)
- Ordonnance n° 2017-647 du 27 avril 2017 relative à la prise en compte de l'ancienneté dans les contrats de travail à caractère saisonnier et à leur reconduction - Article 1, Pub. L. No. 2017-647, Code du travail (2017). Consulté à l'adresse [https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=30DD9C12BE5FF0628469060FB364AF39.tpdila19v\\_2?idArticle=JORFARTI000034503174&cidTexte=JORFTEXT000034503173&dateTexte=29990101&categorieLien=id](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=30DD9C12BE5FF0628469060FB364AF39.tpdila19v_2?idArticle=JORFARTI000034503174&cidTexte=JORFTEXT000034503173&dateTexte=29990101&categorieLien=id)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (2017). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Ostry, A. S., Kelly, S., Demers, P. A., Mustard, C., & Hertzman, C. (2003). A comparison between the effort-reward imbalance and demand control models. *BMC public health*, 3, 10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-3-10>
- Ota, A., Masue, T., Yasuda, N., Tsutsumi, A., Mino, Y., & Ohara, H. (2005). Association between psychosocial job characteristics and insomnia: An investigation using two relevant job stress models - The demand-control-support (DCS) model and the effort-reward imbalance (ERI) model. *Sleep Medicine*, 6, 353-358. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2004.12.008>
- Paccard, P. (2009). Réchauffement climatique et ressource neige en domaines skiables. *Cahiers de Géographie*, (8), 181-193.
- Paillé, P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 58(3), 145-153. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.002>
- Parker, P. D., & Martin, A. J. (2009). Coping and buoyancy in the workplace: Understanding their effects on teachers' work-related well-being and engagement. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 68-75. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2008.06.009>

- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013>
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Pennaforte, A. (2011). Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services, Abstract. @GRH, (1), 39-72. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0039>
- Perrier, A. (2016, avril 2). Saisonnier mort dans son camping-car : le corps « méconnaissable ». *Dauphiné-Libéré*. Consulté à l'adresse <https://www.ledauphine.com/faits-divers/2016/04/01/mort-dans-l-incendie-de-son-camping-car>
- Perrin-Malterre, C. (2012). Changements et évolutions des pratiques professionnelles des prestataires touristiques de sports de nature. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 31(1), 115-123.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209-227. <https://doi.org/10.1177/1534484304267832>
- Piquerey, L. (2014). « Non-lieu » ou espace de l'entre-deux ? La place des saisonniers dans les stations de sports d'hiver haut de gamme des Alpes françaises du nord. *Carnets de géographes*, (7). <https://doi.org/10.4000/cdg.510>
- Piquerey, L. (2016). *Golden Snow. Ségrégation et entre-soi dans les stations de sports d'hiver haut de gamme en Autriche, en France et en Suisse*. Grenoble Alpes. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2016GREAA006>
- Plaisant, O., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. a., & John, O. P. (2010a). Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 168(2), 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2009.09.003>
- Plaisant, O., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., & John, O. P. (2010b). Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 168(2), 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2009.09.003>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Pôle emploi. (2016). *Enquête Besoin en main d'oeuvre 2016* (p. 74). Paris, France. Consulté à l'adresse <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/>
- Pôle emploi. (2017, août). Pole emploi BMO 2017. Consulté 6 août 2017, à l'adresse <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>

- Potot, S. (2013). Construction européenne et migrations de travail. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (51-1), 7-32. <https://doi.org/10.4000/ress.2333>
- Préau, P. (1968). Essai d'une typologie des stations de sports d'hiver dans les Alpes du Nord. *Revue de géographie alpine*, 56(1), 127-140. <https://doi.org/10.3406/rga.1968.3571>
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 221-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.221>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>
- Quintard, B., & Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Vulnérabilité et résistance aux maladies: le rôle des facteurs psychosociaux. In *Personnalité et maladies. Stress, coping et ajustement* (Dunod, p. 350). Liege. Consulté à l'adresse <https://www.decitre.fr/livres/personnalite-et-maladies-9782100056040.html>
- Ragimbeau, C., & Villaume, E. (2013). Problématiques de santé chez les travailleurs saisonniers et pistes de réflexion pour une meilleure prise en charge : enquête en stations de sports d'hiver de Tarentaise. Consulté à l'adresse <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00853064>
- Raimbaud, F. (2015). Reporter de territoire. Nouvelle compétence dans les offices de touri. *Espaces*, (322). Consulté à l'adresse <https://www.tourisme-espaces.com/doc/9239.reporter-territoire-nouvelle-competence-offices-tourisme.html>
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367. <https://doi.org/10.5465/20159586>
- Rasclé, N. (2000). Testing the mediating role of appraised stress and coping strategies on employee adjustment in a context of job mobility. *European Review of Applied Psychology*, 50(3), 301-307.
- Rasclé, N., Aguerre, C., Bruchon-Schweitzer, M., Nuissier, J., Cousson, F., Gilliard, J., & Quintard, B. (1997). Soutien social et santé: Adaptation française du questionnaire de soutien social de Sarason, le S.S.Q. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 33, 35-51.
- Riordan, C. M., Griffith, R. W., & Weatherly, E. W. (2003). Age and Work-Related Outcomes: The Moderating Effects of Status Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 37-57. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02072.x>
- Roland Héguy (président confédéral de l'UMIH). (2014, juin 19). Assises du tourisme [Journal l'Hôtellerie Restauration].
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles  
Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rothmann, S., Jorgensen, L. I., & Hill, C. (2011). Coping and work engagement in selected South African organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-11.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.004>
- Rouillard, C., & Lemire, L. (2003). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique - ProQuest. *Management international*, 7(4), 1-16.

- Rounds, J. B., Dawis, R., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 297-318. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90045-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90045-5)
- Roussel, P., Igalens, J., & Sire, B. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*.
- Russac, P. (2014). *DIRECCTE Provence Alpes Côte d'Azur. Rapport d'activités 2014* (p. 20). Marseille: DIRECCTE PACA. Consulté à l'adresse [http://paca.direccte.gouv.fr/sites/paca.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_d\\_activite\\_s\\_2014-3.pdf](http://paca.direccte.gouv.fr/sites/paca.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_d_activite_s_2014-3.pdf)
- Sakata, Y., Wada, K., Tsutsumi, A., Ishikawa, H., Aratake, Y., Watanabe, M., ... Tanaka, K. (2008). Effort-reward Imbalance and depression in Japanese medical residents. *Journal of Occupational Health*, 50, 498-504. <https://doi.org/10.1539/joh.L8043>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources\*. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346. <https://doi.org/10.1348/096317903769647201>
- Sauze, D. (2006). *Le recours aux contrats de travail à durée déterminée en France : Une analyse sur données d'entreprises (1985-2000)* (phdthesis). Université Panthéon-Sorbonne - Paris I. Consulté à l'adresse <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00134594/document>
- Savourat, C. (2015, février). Saisonniers agricoles : qui sont-ils? Association Nationale Emploi Formation en Agriculture. Consulté à l'adresse [http://www.anefa.org/sites/default/files/anefa\\_mag/MAQ%20MAG14\\_190215\\_BD.pdf](http://www.anefa.org/sites/default/files/anefa_mag/MAQ%20MAG14_190215_BD.pdf)
- Schaufeli, & Bakker. (2003). *UWES-Utrecht work engagement scale: test manual* (Vol. 8). Utrecht University: Department of Psychology.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In *DSSW Gilliland, Research in social issues in Management: Vol Managing social and ethical issues in organization*.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology*, 50(1), 141-152. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00051>
- Schoendoerffer, M. (2014). Précaires au pays de l'or blanc : contraintes, ressources et inégalités face à la précarité en territoire de montagne : étude sur l'Oisans. *Political Science*. Consulté à l'adresse <https://www.hal.inserm.fr/dumas-01134931/document>
- Schooler, C., Caplan, L., & Oates, G. (1998). Impact of Work on Older Workers. In *Aging and work : An overview*. New York : Springer: K. W. Schaie & C. Schooler.
- Schwarzer, R. (2000). Manage stress at work through preventive and proactive coping. In *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (Blackwell, p. 342-355). Oxford.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious Goal Pursuits and Striving Toward Personal Growth: Proactive Coping. In *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (Oxford University Press, p. 19-35). London.
- Seraphin, H., & Paul, B. (2015). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le secteur touristique : un compromis entre tourisme de masse et tourisme alternatif. Le cas d'Haïti. *Études caribéennes*, (31-32). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7600>
- Shahshahani, L. (2015, juin 18). Aménagement en montagne : la procédure UTN en sursis. *Montagne Magazine*. Consulté à l'adresse <http://www.montagnes-magazine.com/actus-amenagement-montagne-procedure-utn-sursis>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993112>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2014). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health*, 50(4), 316-321. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>
- Shin, H., Park, Y. M., Ying, J. Y., Kim, B., Noh, H., & Lee, S. M. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(1), 44-56. <https://doi.org/10.1037/a0035220>
- Siblot, Y. (2010). Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public. *Informations sociales*, (158), 102-110.
- Sicherman, N. (1996). Gender Differences in Departures from a Large Firm. *ILR Review*, 49(3), 484-505. <https://doi.org/10.1177/001979399604900307>
- Siegrist, J. (1996a). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1, 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (1996b). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2010). Effort-reward imbalance at work and cardiovascular diseases. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 23, 279-285. <https://doi.org/10.2478/v10001-010-0013-8>

- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58, 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., ... Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Ski France. (2007). Charte nationale en faveur du Développement durable dans les Stations de Montagne. Association nationale des Maires des Stations de montagnes. Consulté à l'adresse [http://www.avenue-web.net/\\_generateur/Documents/76/1/3159\\_charteenvironnement.pdf](http://www.avenue-web.net/_generateur/Documents/76/1/3159_charteenvironnement.pdf)
- Slattery, J. P., & Rajan Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66. <https://doi.org/10.1177/107179190501200106>
- Snégaroff, T. (2015, février 20). Le plan Neige, ou quand la haute montagne se pare de béton (1964-1977). *Franceinfo*. Consulté à l'adresse [https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/histoires-d-info/le-plan-neige-ou-quand-la-haute-montagne-se-pare-de-beton-1964-1977\\_1772609.html](https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/histoires-d-info/le-plan-neige-ou-quand-la-haute-montagne-se-pare-de-beton-1964-1977_1772609.html)
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392. <https://doi.org/10.1002/job.4030150503>
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00545.x>
- Stansfeld, S., Fuhrer, R., J Shipley, M., & Marmot, M. (1999). Work Characteristics Predict Psychiatric Disorder: Prospective Results from the Whitehall II Study. *Occupational and environmental medicine*, 56, 302-307. <https://doi.org/10.1136/oem.56.5.302>
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steyn, R., & Grobler, S. (2016). Sex differences and work engagement : a study across 27 South African companies. *Journal of Contemporary Management*, 13(1), 461-481.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.04.008>
- Stinglhamber, Florence, Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci1. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.2.123>
- SUD INSEE PACA. (2007). *Les saisonniers d'hiver de la montagne en PACA* (Rapport d'étude No. 107). INSEE PACA.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-514. <https://doi.org/10.1348/0963179042596487>



- Syndicat du Pays de Maurienne. (2008). *L'emploi saisonnier en Maurienne. Résultats d'une enquête auprès des employeurs et des salariés saisonniers*. Syndicat du Pays de Maurienne. Consulté à l'adresse <http://www.saisonnalite.org/donnees-2009/l-emploi-saisonnier-en-maurienne-35.html>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. (Allyn & Bacon/Pearson Education). Boston.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014a). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution : an exploratory study : original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014b). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution : an exploratory study : original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Tari, F. (2014, décembre 26). La saison d'hiver suspendue à l'arrivée de la neige. *L'Hotellerie Restauration*, p. 2-3.
- Taris, T. W. (2006). Bricks without clay: On urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20, 99-104. <https://doi.org/10.1080/02678370600893410>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2016). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. In G. J. Boyle, G. Fogarty, & J. Gorman, *Work and organisational psychology : research methodology* (Vol. 1, p. 225-256). S.l.: Sage Publications.
- Thoits, P. A. (1987). Gender and Marital Status Differences in Control and Distress: Common Stress versus Unique Stress Explanations. *Journal of Health and Social Behavior*, 28(1), 7. <https://doi.org/10.2307/2137137>
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151-177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016a). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016b). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Travaglianti, F., Orianne, J.-F., & Pichault, F. (2015). Construction d'une méthodologie exploratoire concernant les besoins des travailleurs, Constructing an exploratory methodology regarding to the workers' needs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS(Supplément)*, 119-146.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership,

- des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, Acting on Organizational Levers to Mobilize Personnel: The Role of Vision, Leadership, HR Management Practices and Work Organization, Resumen. *Gestion*, 30(2), 69-78. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0069>
- Trevor, C. (2001). Interactions among Actual Ease-of Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638. <https://doi.org/10.2307/3069407>
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44-61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.44>
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout: concepts, modèles, interventions*. Paris: Dunod.
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention: Organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23-24), 3564-3574. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x>
- Tsaousis, I., Nikolaou, I., Serdaris, N., & Judge, T. a. (2007). Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and Individual Differences*, 42(8), 1441-1452. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.10.025>
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming Conversation. The Power of Talk in a Digital Age*. New York: Penguin Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Valléry, G., & Leduc, S. (2017). *Les risques psychosociaux: « Que sais-je ? » n° 3958*. Presses Universitaires de France.
- van Beek, I., W. Taris, T., B. Schaufeli, W., & Brenninkmeijer, V. (2013). Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 46-62. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0166>
- van den Berg, B. A. M., Bakker, A. B., & ten Cate, T. J. (2013). Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre. *Perspectives on Medical Education*, 2(5-6), 264-275. <https://doi.org/10.1007/s40037-013-0080-1>
- Van Hollebeke, S. (2015). Hamman P., Blanc M., Duchêne-Lacroix C., Freytag T., Kramer C., Les mobilités résidentielles à l'aune de la multilocalité. Strasbourg, Néothèque, 2014, 402p. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(46-2), 135-137.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167-1194. <https://doi.org/10.1037/a0024343>
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60, 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (2006). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>

- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & d'Hoore, W. (2009). Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers. *Le travail humain, Vol. 72*(3), 209-228.
- Vandenberghe, Christian. (2004). Conserver ses employés productifs, Retaining Productive Employees: State of the Problem and Strategies of Intervention, Resumen. *Gestion, 29*(3), 64-72. <https://doi.org/10.3917/riges.293.0064>
- Vannson, F. (2011). *Le développement des emplois dans les territoires de montagnes* (Rapport parlementaire) (p. 108). Paris, France. Consulté à l'adresse [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_F\\_Vannson\\_-\\_Emploi\\_en\\_zone\\_de\\_montagne.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_F_Vannson_-_Emploi_en_zone_de_montagne.pdf)
- Villaume, S. (2011). *L'emploi salarié dans le secteur agricole : les poids croissant des contrats saisonniers*. (INSEE Première No. 1368). INSEE.
- Vincens, J. (2005). 8. L'adéquation formation-emploi. In *Des formations pour quels emplois ?* (p. 149-162). La Découverte. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/des-formations-pour-quels-emplois--9782707146939-p-149.html>
- Vlès, V. (2014). *Metastations : Mutations urbaines des stations de montagne. Un regard pyreneen* (Presses Universitaires de Bordeaux.). Bordeaux. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01249233/document>
- Vlès, V. (2015). La station générique. In *Durabilité et tourisme*. Lausanne, Switzerland: Faculté des géosciences et de l'environnement- Université de Lausanne. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01249237>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Wiley). New York.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 431-455. <https://doi.org/10.1002/job.4030160505>
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Managing Employee Turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 23*(4), 15-22. <https://doi.org/10.1177/001088048302300406>
- Watson, D., & Clark, L. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin, 96*, 465-490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>
- Weick, K. E. (2006). *The social psychology of organizing* (2. ed., [Nachdr.]). New York: McGraw-Hill.
- Wen, Y., Zhu, F., & Liu, L. (2016). Person-organization fit and turnover intention: Professional identity as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 44*(8), 1233-1242. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1233>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 219-231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- Winemiller, D. R., Mitchell, M. E., Sutliff, J., & Cline, D. J. (1993). Measurement strategies in social support: a descriptive review of the literature. *Journal of clinical psychology, 49*, 638-648. <https://doi.org/10.1002/1097-4679>
- Woo, S. E., Chae, M., Jebb, A. T., & Kim, Y. (2016). A Closer Look at the Personality-Turnover Relationship: Criterion Expansion, Dark Traits, and Time. *Journal of Management, 42*(2), 357-385. <https://doi.org/10.1177/0149206315622985>

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wrosch, C., & Scheier, M. F. (2003). Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment. *Quality of Life Research*, 12(1), 59-72. <https://doi.org/10.1023/A:1023529606137>
- Wu, C.-H., & Griffin, M. A. (2012). Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 331-342. <https://doi.org/10.1037/a0025673>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210-1226. <https://doi.org/10.1037/a0016403>
- Yu, K. Y. T. (2016). Inter-Relationships among Different Types of Person-Environment Fit and Job Satisfaction: P-E Fit and Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 65(1), 38-65. <https://doi.org/10.1111/apps.12035>
- Yuan, Z., Li, Y., & Lin, J. (2014). Linking challenge and hindrance stress to safety performance: The moderating effect of core self-evaluation. *Personality and Individual Differences*, 68, 154-159. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.025>
- Zijl, M., Berg, V. D., J. G., & Heyma, A. (2004). *Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of Temporary Jobs on the Duration until Regular Work* (Working Paper No. 1241). IZA Discussion paper series. Consulté à l'adresse <https://www.econstor.eu/handle/10419/20505>
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158. <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>



# **Annexes**

## 1) Liste des figures

Figure 1 .....	30
Figure 2 .....	31
Figure 3 .....	32
Figure 4 .....	33
Figure 5 .....	38
Figure 6 .....	39
Figure 7 : .....	39
Figure 8 .....	53
Figure 9 .....	60
Figure 10 .....	62
Figure 11 .....	82
Figure 12 .....	86
Figure 13 .....	91
Figure 14 .....	100
Figure 15 .....	114
Figure 16 .....	116
Figure 17 .....	116
Figure 18 .....	117
Figure 20 .....	118
Figure 21 .....	120
Figure 22 .....	124
Figure 23 .....	126
Figure 24 .....	128
Figure 25 .....	130
Figure 26 .....	137
Figure 27 .....	139
Figure 28 .....	154
Figure 29 .....	155
Figure 30 .....	156
Figure 31 .....	157

Figure 32 ..... 158  
Figure 33 ..... 159  
Figure 34 ..... 160  
Figure 35 ..... 162  
Figure 36 ..... 163  
Figure 37 ..... 164  
Figure 38 ..... 166  
Figure 39 ..... 167  
Figure 40 ..... 180



## 2) Questionnaire 1

Nous réalisons un travail de recherche universitaire dans le cadre d'une thèse en psychologie portant sur le bien-être au travail chez les saisonniers.

*Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seul votre avis nous intéresse.*

Bien entendu, vos réponses sont anonymes et la confidentialité est en conséquence totalement garantie. Notre code déontologique professionnel ainsi qu'universitaire ne nous autorise en aucun cas à diffuser les résultats sous une autre forme que de statistiques de masse.

Si cela vous intéresse, nous pourrions vous communiquer les résultats de cette enquête. Nous vous contacterons ensuite pendant la saison (Février/début Mars) et en fin de saison (Avril) pour des questionnaires d'une quinzaine de minutes au maximum.

C'est uniquement dans ce cadre que nous vous demandons vos coordonnées.

**Mail :** .....

**Téléphone :** .....

**Age :** .....

**Sexe :** .....

**Nombre précédentes de saison d'hiver (tous métiers confondus) :** .....

**Intitulé de l'emploi(s) obtenu(s) pour cette saison (par exemple : serveur, cuisinier, agent technique, etc.):** .....

**Nombres d'heures (théoriques) hebdomadaires de travail :** .....

**Nombre mois d'expérience(s) précédente(s) dans le même domaine d'activité :** .....

**Poste logé :            OUI            NON**

**A combien vivez-vous dans votre logement :** .....

**Taille du logement (m<sup>2</sup>) :** .....

**Cursus scolaire (diplôme(s) /formation (s)) :**

.....  
.....

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent, que vous pouvez exercer en vous adressant à :

Espace Saisonniers des Menuires/Val Thorens

73440 St Martin de Belleville

[saisonniers@mairie-smb.com](mailto:saisonniers@mairie-smb.com)

Tel. 04 79 00 23 20 / 04 79 00 22 11

Vous pouvez également, pour des motifs légitimes, vous opposer au traitement des données vous concernant.

## **BIG-FIVE INVENTORY-Fr**

**Vous allez trouver un certain nombre de qualificatifs qui peuvent ou non s'appliquer à vous. Écrivez devant chaque affirmation le chiffre indiquant combien vous approuvez ou désapprouvez l'affirmation sachant que...**

\_\_\_\_\_

- 1 = je désapprouve fortement
- 2 = je désapprouve un peu
- 3 = je n'approuve ni ne désapprouve
- 4 = j'approuve un peu
- 5 = j'approuve fortement

**Je me vois comme quelqu'un qui... (Indiquez le chiffre de votre réponse devant chaque affirmation) :**

- \_\_\_ est bavard
- \_\_\_ à tendance à critiquer les autres
- \_\_\_ travaille consciencieusement
- \_\_\_ est déprimé, cafardeux
- \_\_\_ est créatif, plein d'idées originales
- \_\_\_ est réservé
- \_\_\_ est serviable et n'est pas égoïste avec les autres
- \_\_\_ peut être parfois négligeant
- \_\_\_ est « relaxe », détendu, gère bien les stress
- \_\_\_ s'intéresse à de nombreux sujets
- \_\_\_ est plein d'énergie
- \_\_\_ commence facilement à se disputer avec les autres
- \_\_\_ est fiable dans son travail
- \_\_\_ peut être angoissé
- \_\_\_ est ingénieux, une grosse tête
- \_\_\_ communique beaucoup d'enthousiasme
- \_\_\_ est indulgent de nature
- \_\_\_ a tendance à être désorganisé
- \_\_\_ se tourmente beaucoup
- \_\_\_ a une grande imagination
- \_\_\_ a tendance à être silencieux
- \_\_\_ fait généralement confiance aux autres
- \_\_\_ a tendance à être paresseux
- \_\_\_ est quelqu'un de tempéré, pas facilement troublé
- \_\_\_ est inventif
- \_\_\_ a une forte personnalité, s'exprime avec assurance
- \_\_\_ est parfois dédaigneux, méprisant
- \_\_\_ persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie
- \_\_\_ peut être lunatique d'humeur changeante
- \_\_\_ apprécie les activités artistiques et esthétiques

- \_\_\_ est quelquefois timide, inhibé
- \_\_\_ est prévenant et gentil avec presque tout le monde
- \_\_\_ est efficace dans son travail
- \_\_\_ reste calme dans les situations angoissantes
- \_\_\_ préfère un travail simple et routinier
- \_\_\_ est sociable, extraverti
- \_\_\_ est parfois impoli avec les autres
- \_\_\_ fait des projets et les poursuit
- \_\_\_ est facilement anxieux
- \_\_\_ aime réfléchir et jouer avec des idées
- \_\_\_ est peu intéressé par tout ce qui est artistique
- \_\_\_ aime coopérer avec les autres
- \_\_\_ est facilement distrait
- \_\_\_ a de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature
- \_\_\_ cherche des histoires aux autres

**Vérifiez que vous avez bien répondu à toutes les questions. Merci de votre participation**

### 3) Questionnaire 2

Contact :

Nationalité : \_\_\_\_\_

Situation familiale :      Marié       Célibataire       En couple

Vous gérez une équipe : Oui  Non       Nombre de personnes : \_\_\_\_\_

Nombre de salariés dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez :

Moins de 2       Entre 3 et 5       Entre 6 et 9   
Entre 10 et 19       Entre 20 et 49       Plus de 50

Vous avez déjà travaillé pour cet employeur lors de saisons précédentes :

Oui  Non

Si oui, combien de saison *(une seule réponse)* :      1       2       3       4       5       6       7 et +

Votre rémunération nette est comprise entre *(une seule réponse)* :

Entre 200 et 500 €            Entre 501 et 800€            Entre 801 et 1120€        
Entre 1121 et 1300 €            Entre 1301 et 1600 €            Entre 1601 et 2000 €        
Supérieur à 2000€     

Quand terminez-vous votre contrat : ...../...../ 2014

## **Brief COPE (Miller et Spitz)**

### **- Version trait -**

**Consigne :** En général, face à une situation stressante dans votre travail, comment réagissez-vous ?

	Pas du tout	De temps en temps	Souvent	Toujours
1. Je me tourne vers d'autres activités pour me changer les idées				
2. Je détermine une ligne d'action et je la suis				
3. Je me dis que ce n'est pas réel				
4. Je consomme de l'alcool ou d'autres substances pour me sentir mieux				
5. Je recherche un soutien émotionnel de la part des autres				
6. Je renonce à essayer de résoudre la situation				
7. J'essaie de trouver du réconfort dans ma religion ou dans des croyances spirituelles				
8. J'accepte la réalité de la nouvelle situation				
9. J'évacue mes sentiments déplaisants en en parlant				
10. Je recherche l'aide et le conseil d'autres personnes				
11. J'essaie de voir la situation sous un jour plus positif				
12. Je me critique				
13. J'essaie d'élaborer une stratégie à propos de ce qu'il y a à faire				
14. Je recherche le soutien et la compréhension de quelqu'un				
15. J'abandonne l'espoir de faire face				
16. Je prends la situation avec humour				
17. Je fais quelque chose pour moins y penser (comme aller au cinéma, regarder la TV, lire, rêver tout éveillé, dormir ou faire les magasins...)				

18. J'exprime mes sentiments négatifs				
19. J'essaie d'avoir des conseils ou de l'aide d'autres personnes à propos de ce qu'il faut faire				
20. Je concentre mes efforts pour résoudre la situation				
21. Je refuse de croire que ça m'arrive				
22. Je consomme de l'alcool ou d'autres substances pour m'aider à traverser la situation				
23. J'apprends à vivre dans ma nouvelle situation				
24. Je planifie les étapes à suivre				
25. Je me reproche les choses qui m'arrivent				
26. Je recherche les aspects positifs dans ce qu'il m'arrive				
27. Je prie ou je médite				
28. Je m'amuse de la situation				

## Job Content Questionnaire

*Ceci est un questionnaire portant sur vos conditions de travail (« Job Content Questionnaire » Karasek 1979 ; 1985) Nous vous remercions de bien vouloir répondre à chacune des 26 propositions qui le composent, en indiquant vos réponses dans l'une des 4 colonnes à votre disposition (encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord)*

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1	Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	1	2	3	4
2	Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	1	2	3	4
3	Mon travail me demande d'être créatif	1	2	3	4
4	Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	1	2	3	4
5	Mon travail demande un haut niveau de compétence	1	2	3	4
6	Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	1	2	3	4
7	Dans mon travail, j'ai des activités variées	1	2	3	4
8	J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	1	2	3	4
9	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	1	2	3	4
10	Mon travail demande de travailler très vite	1	2	3	4
11	Mon travail demande de travailler intensément	1	2	3	4
12	On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	1	2	3	4
13	Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	1	2	3	4
14	Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	1	2	3	4
15	Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	1	2	3	4



16	Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées nécessitant de les reprendre plus tard	1	2	3	4
17	Mon travail est très « bousculé »	1	2	3	4
18	Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	1	2	3	4
19	Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	1	2	3	4
20	Mon supérieur prête attention à ce que je dis	1	2	3	4
21	Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	1	2	3	4
22	Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	1	2	3	4
23	Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	1	2	3	4
24	Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	1	2	3	4
25	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	1	2	3	4
26	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	1	2	3	4

## P.E . Fit

### Le questionnaire suivant porte votre rapport avec votre travail (PE Fit)

*Nous vous remercions d'encercler le chiffre correspondant à votre avis sur les affirmations suivantes :*

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Ni en accord, Ni en désaccord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de l'entreprise	1	2	3	4	5
Je peux conserver mes valeurs personnelles en travaillant dans cette entreprise	1	2	3	4	5
Mes valeurs personnelles renforcent mon adhésion à cette entreprise puisqu'elles sont identiques	1	2	3	4	5
Tout bien considéré, mon emploi actuel correspond bien à mes compétences	1	2	3	4	5
Mes capacités sont bien adaptées à cet emploi	1	2	3	4	5
Je suis en mesure de pouvoir utiliser mes qualités naturelles dans mon emploi actuel	1	2	3	4	5

## Echelle d'engagement au travail (UWES)

Lisez chaque sentiment que vous éprouvez à l'égard de votre travail et dites si vous éprouvez ce sentiment. Si vous n'avez jamais éprouvé ce sentiment, entourez le chiffre '0' (zéro). Si vous éprouvez ce sentiment, indiquez quelle en est la fréquence en entourant le chiffre entre '1' et '6' qui vous correspond le mieux.

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très Souvent	Toujours
0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Quelques fois par an ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours

1. \_\_\_\_\_ Je déborde d'énergie pour mon travail (VII)\*
2. \_\_\_\_\_ Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier (VI2)\*
3. \_\_\_\_\_ Je suis passionné(e) par mon travail (DE2)\*
4. \_\_\_\_\_ Faire ce métier est stimulant (DE3)\*
5. \_\_\_\_\_ Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler (VI3)\*
6. \_\_\_\_\_ Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité (AB3)\*
7. \_\_\_\_\_ Je suis fier(e) du travail que je fais (DE4)\*
8. \_\_\_\_\_ Je suis complètement absorbé(e) par mon travail (AB4)\*
9. \_\_\_\_\_ Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail (AB5)\*

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial

## Satisfaction au travail

Quelle est l'opinion globale que vous avez de votre emploi actuel ?

Pour chaque proposition entourez le chiffre de la réponse que vous convient le plus sachant que :

1 = Fortement en désaccord    5 = Plutôt en accord

2 = En désaccord                      6 = En accord

3 = Plutôt en désaccord              7 = Fortement en accord

4 = D'avis neutre ou mitigé

1) En ce moment, j'éprouve un vrai plaisir dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
2) Actuellement, je pense que mon travail est vraiment avantageux pour moi	1	2	3	4	5	6	7
3) En ce moment, chaque minute au travail me donne l'impression qu'il ne finira jamais (c'est interminable)	1	2	3	4	5	6	7
4) A l'heure actuelle, je trouve qu'occuper mon emploi <u>N'EST PAS</u> une "bonne affaire" pour moi	1	2	3	4	5	6	7
5) En ce moment, je suis enthousiaste par rapport à mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6) A l'heure actuelle, je pense objectivement avoir un bon travail	1	2	3	4	5	6	7
7) A l'instant, je considère mon travail comme plutôt désagréable	1	2	3	4	5	6	7
8) Actuellement, je me sens satisfait par mon emploi	1	2	3	4	5	6	7

**Merci pour votre participation**

#### **4) Questionnaires 3**

Nous réalisons un travail de recherche universitaire dans le cadre d'une thèse en psychologie portant sur le bien-être au travail chez les saisonniers. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seul votre avis nous intéresse.

**Vos réponses sont confidentielles.**

**Contact :.....**

**Etes-vous allé jusqu'au terme de votre contrat de travail avec votre employeur ou allez-vous bientôt le terminer ?**

**Oui            Non**

## Echelle d'engagement au travail (UWES)

Lisez chaque sentiment que vous éprouvez à l'égard de votre travail et dites si vous éprouvez ce sentiment. Si vous n'avez jamais éprouvé ce sentiment, entourez le chiffre '0' (zéro). Si vous éprouvez ce sentiment, indiquez quelle en est la fréquence en entourant le chiffre entre '1' et '6' qui vous correspond le mieux.

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très Souvent	Toujours
0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Quelques fois par an ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours

1. \_\_\_\_\_ Je déborde d'énergie pour mon travail (VII)\*
2. \_\_\_\_\_ Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier (VI2)\*
3. \_\_\_\_\_ Je suis passionné(e) par mon travail (DE2)\*
4. \_\_\_\_\_ Faire ce métier est stimulant (DE3)\*
5. \_\_\_\_\_ Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler (VI3)\*
6. \_\_\_\_\_ Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité (AB3)\*
7. \_\_\_\_\_ Je suis fier(e) du travail que je fais (DE4)\*
8. \_\_\_\_\_ Je suis complètement absorbé(e) par mon travail (AB4)\*
9. \_\_\_\_\_ Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail (AB5)\*

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial

Merci pour votre participation

## 5) Cursus professionnel du doctorant

**Depuis juin 2010 : Directeur des affaires sociales**

**Structure porteuse : Mairie les Belleville (73440)**

### **Diplôme :**

- Master 2 Sciences humaines et sociales, mention Psychologie clinique option santé (Université Victor Segalen, Bordeaux II) 2009

### **Missions :**

- **Accueil, conseil et accompagnement des saisonniers**, habitants locaux et employeurs dans différents domaines : emploi, logement, formation, droit, santé, démarches administratives, vie en station, etc. ;
- Suivi des dossiers d'aides sociales en lien avec le centre intercommunal d'action sociale ;
- **Gestion de l'aire aménagée pour les camping-cars à destination des saisonniers** ;
- **Gestion du service Espace saisonniers Menuires / Val Thorens**, management de l'équipe (1 agent à l'année et un agent saisonniers) ;
- Travail en réseau partenarial avec les structures locales, départementales, régionales et nationales selon les besoins et les domaines d'activités pertinents dans le cadre de l'organisation de la vie sociale communale et du label « Maison de service au public » ;
- **Evaluations, propositions et suivis de projets dans le champ des problématiques sociales** : accès à tous les usagers aux services sociaux adéquats (informations, conseils, accompagnements), amélioration des **conditions de vie et de travail** sur le territoire, **prévention de l'usage de substances psychoactives** ;
- Recherche, montage et suivi de demande de subventions.

## **6) Projets réalisés**

### **Organisation des rencontres nationales de la saisonnalité (2011)**

En 2011, l'Espace saisonniers a organisé la 11<sup>ème</sup> rencontre nationale de la saisonnalité, axée sur le thème de la santé. Avec plus de 180 participants (élus, structures d'accueil, employeurs, saisonniers, spécialistes), 3 jours de congrès ont eu lieu dans la commune avec différents ateliers pour améliorer les conditions de vie et de travail des entreprises et travailleurs saisonniers. Ces rencontres ont été l'occasion de présenter le rapport parlementaire du député François Vannson intitulé « *Le développement des emplois dans les territoires de montagnes* ».

### **Partenariat Mer/Montagne (Depuis 2011)**

Dans l'objectif de créer des boucles saisonnières hiver/été, l'Espace saisonniers a développé plusieurs partenariats pour proposer aux travailleurs saisonniers un accompagnement qualitatif avec le littoral (côtes atlantique et méditerranéenne) afin de limiter la précarité, améliorer le recrutement et sécuriser les parcours saisonniers.

### **Projet RPS (2015 – 2018)**

Dans l'objectif de limiter l'impact des risques psycho-sociaux auprès des saisonniers et des employeurs, l'Espace saisonniers a proposé un diagnostic pour évaluer les facteurs les plus prégnants puis à mis en œuvre des actions préventives :

- Prévention, information, orientation et sensibilisation auprès des saisonniers ;
- Permettre aux employeurs d'améliorer la prévention des risques psychosociaux par des réponses managériales et de les autonomiser face à ces problématiques ;
- Favoriser un cadre territorial propice à l'échelle des 2 stations par l'intermédiaire de l'intégration et le bien-être social.

### **Rédaction et exécution de la convention pour le logement des travailleurs saisonniers (2016-2021)**

Dans le cadre de la loi Montagne II, les communes touristiques doivent signer une convention pour le logement des travailleurs saisonniers, dans laquelle un diagnostic des besoins est demandé ainsi que des propositions d'actions. Des sanctions sont prévues par l'Etat si celles-ci ne



sont pas réalisées. La commune Les Belleville, via son service Espace saisonniers, a été la première commune en France à signer cette convention. Elle révèle un manque d'environ 200 lits. Des solutions ont été proposées et leur mise en œuvre a déjà commencé.

### **Projet PLURALPS (2017-2019)**

En collaboration avec le réseau international « Alliance dans les Alpes », la commune travaille dans le cadre de ce projet pilote avec 10 autres collectivités des sept pays de l'arc Alpin au développement d'un instrument de planification sociale. PlurAlps vise à aider les territoires, via un diagnostic couvrant différents champs d'action (emploi, mobilité, logement, soins à la personne, accueil des enfants, santé, citoyenneté, etc.) à développer une culture de l'accueil et à renforcer ainsi l'attractivité et la cohésion sociale dans les zones rurales.

# Résumé

Notre travail de recherche porte sur la saisonnalité en station de ski en hiver. Il s'agit d'un groupe professionnel qui fait l'objet de peu de recherches. Les travailleurs saisonniers en stations sont pourtant nombreux (400 000) (Aboubadra-Pauly, d'Artois, & Le Ru, 2016) et sont exposés à des stressseurs spécifiques (précarité, isolement, climat, hébergements, invisibilité sociale, etc.) qui les conduisent souvent à abandonner leur poste de travail. Les abandons de poste constituent des échecs pouvant générer des situations de précarité, d'insécurité, de perte de lien social et de baisse d'estime de soi. Ces abandons ont également des conséquences économiques importantes pour les entreprises qui emploient ces saisonniers. Il s'agit donc d'étudier, dans une approche prospective, les facteurs personnels (personnalité, âge, situation familiale), contextuels (logement, métier, rémunération, etc.) et psychosociaux (demandes psychologiques, latitude décisionnelle, soutien social, stratégies de coping, adéquation entre les valeurs du salarié et celles de l'organisation, satisfaction au travail) permettant de prédire un bon ajustement aux métiers de saisonniers. Nos indicateurs d'ajustement sont le turnover volontaire et l'engagement au travail (mesuré avec l'Utrecht Work Engagement Scale). Cent soixante et un sujets ont été évalués à 3 reprises (avant, pendant et à la fin de la saison). Les résultats montrent que la personnalité des saisonniers (selon la taxonomie des big five) a peu d'influence sur le turnover et le niveau d'engagement. Nous mettons également en évidence l'effet médiateur de la satisfaction au travail entre l'adéquation personne-organisation (PO fit) et le turnover. En outre, nous montrons les liens directs entre stressseurs professionnels, l'adéquation de la formation, les responsabilités, la rémunération, le mode de logement, l'expérience du métier, certaines stratégies de coping, le PO Fit et l'engagement. Les liens entre nos deux critères (engagement et turnover volontaire) sont également étudiés. Les implications théoriques et pratiques de nos travaux sont discutées.