

L'impact du risk management RH sur la performance des entreprises hôtelières d'Agadir : discussion des résultats de recherche et implications managériales

The impact of HR risk management on the performance of hotel companies in Agadir: discussion of research results and managerial implications

Safae ALAMI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Allal ACHABA, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Rue Hachtouka Hay Salam, BP: 37/S - Agadir – Maroc +212 5 28 22 57 48 / 39 +212 5 28 22 57 41 encg-agadir@uiz.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ALAMI, S., & ACHABA, A. (2023). L'impact du risk management RH sur la performance des entreprises hôtelières d'Agadir : discussion des résultats de recherche et implications managériales. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 565-585. https://doi.org/10.5281/zenodo.7657164
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 07, 2023

Published online: February 20, 2023

L'impact du risk management RH sur la performance des entreprises hôtelières d'Agadir : discussion des résultats de recherche et implications managériales

Résumé

Le processus de tout travail de recherche est composé de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire. Dans le cadre de la présente étude, nous allons tenter de répondre à notre problématique à travers l'évaluation de la dynamique des pratiques de risk management RH fondée sur une quête de performance des entreprises hôtelières de la ville d'Agadir. Bien entendu, ces entreprises doivent se soucier davantage de leur politique de risk management RH en vue de proposer une organisation plus flexible. Notre choix se justifie par la quasi-absence d'études sur le risk management RH des entreprises hôtelières et son impact sur la performance. Notre ambition est donc de confronter la théorie aux faits à partir d'un ensemble d'hypothèses. À ce titre, pour mener à bien une recherche et lui permettre d'asseoir sa validité et sa légitimité, une réflexion méthodologique est capitale. Nous nous sommes basés sur le cadre conceptuel et les résultats de l'enquête qualitative exploratoire pour élaborer un questionnaire d'enquête selon un protocole confirmatoire de nature quantitative afin de collecter les données auprès de notre échantillon. Évidemment, les résultats obtenus seront affinés en les rapportant aux conclusions.

Mots clés : Entreprise hôtelière ; Risk management RH ; Performance ;

Classification JEL : L10, L20, L83, G32, O15

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

The process of any research work is composed of the exposition of the research problem, the development of the theoretical framework, the statement of the hypotheses and the specification of the operational framework. As part of this study, we will try to answer our problem through the evaluation of the dynamics of HR risk management practices based on a quest for performance of hotel companies in the city of Agadir. Of course, these companies must pay more attention to their HR risk management policy in order to offer a more flexible organization. Our choice is justified by the virtual absence of studies on the HR risk management of hotel companies and its impact on performance. Our ambition is therefore to confront the theory with the facts based on a set of hypotheses. In this regard, to carry out a research and allow it to establish its validity and legitimacy, a methodological reflection is essential. We based ourselves on the conceptual framework and the results of the exploratory qualitative survey to develop a survey questionnaire according to a confirmatory protocol of a quantitative nature in order to collect data from our sample. Obviously, the results obtained will be refined by relating them to the conclusions.

Keywords: Hotel Business; Risk management HR; Performance;

JEL Classification: L10, L20, L83, G32, O15

Paper Type: Empirical Research

Introduction

D. Ulrich et W. Brockbanck (2005) affirment que « les organisations et les personnes deviennent des actifs incorporels lorsqu'ils donnent aux investisseurs confiance en l'avenir, et des revenus tangibles. » De ce fait, l'enjeu des directions ressources humaines consiste à prévenir les risques afin de les limiter au maximum grâce à la mise en place d'une stratégie intégrant le risque RH et contribuer, ainsi, à l'amélioration de la performance organisationnelle. De nombreuses études ont montré qu'une politique globale de risk management RH est plus qu'un concept théorique, elle se vit au quotidien ; c'est même la clé de voûte de toute la stratégie mise en place. Dans ce sens, l'entreprise agile d'aujourd'hui tient compte de l'évolution en matière de risk management RH et de son rôle plus étendu en son sein, qui pourrait très bien être optimisé par une gestion dynamique des risques ressources humaines. Le risk management RH est un concept de plus en plus récurrent tant dans la littérature de gestion que dans les discours et les pratiques concrètes au sein des organisations. Il est donc admis que cette notion est omniprésente et gagne de plus en plus en légitimité. On sait pertinemment que la convergence du risk management RH et la performance organisationnelle est un sujet qui bénéficie de plus d'attention ces dernières années, cependant, son application empirique au sein des entreprises hôtelières particulièrement de la ville d'Agadir est encore peu étudiée. En marge de ces considérations, certaines conclusions de la littérature managériale, plus ou moins contradictoires, nous mènent à approfondir l'étude de cette relation.

Un contexte propice aux discussions sur le risk management RH:

L'économie nationale a connu une forte croissance tribulaire, en partie, à la panoplie de mesures et de réformes mises en place par le Maroc dans l'ambition de devenir une destination touristique privilégiée. Le tourisme est désormais reconnu comme un secteur prioritaire et une composante majeure de la dynamique de l'économie nationale. Évidemment, ces réformes ont permis aussi de répondre au mieux aux besoins des entreprises hôtelières qui doivent s'adapter aux profondes mutations et à la perpétuelle métamorphose du secteur, afin de préserver leur compétitivité et rentabilité. Dans le cadre de ce travail et afin de vérifier l'utilité de la recherche pour l'entreprise, nous nous intéressons particulièrement aux entreprises hôtelières de la ville d'Agadir, car elles doivent gérer les bouleversements des modèles économiques et évaluer en permanence l'évolution de leur environnement. Au-delà de toute considération, miser sur la performance sociale devient un critère déterminant pour ces entreprises.

Objectif et problématique de la recherche:

Nous avons pour ambition de mettre en relief dans un premier temps les risques RH susceptibles d'influencer significativement la performance sociale de l'entreprise. Puis, dans un deuxième temps, tenter de démontrer la capacité de cette dernière à créer de la valeur ajoutée, jouant ainsi un rôle de premier plan dans la performance globale de l'entreprise qui ne fait pas l'objet, dans la littérature académique, d'un consensus quant aux indicateurs destinés à sa mesure. Partant de ce constat, cette recherche se propose de jeter un regard nouveau sur la problématique de l'émergence du risk management RH, de son processus d'implantation au sein des entreprises et de son impact sur la performance. Nous souhaitons répondre aux questions suivantes : comment une entreprise hôtelière définit-elle sa stratégie en risk management ressources humaines, afin d'être plus performante ? Comment ces entreprises évaluent-elles la performance sociale en alliant l'humain à la recherche de la performance globale ?

Somme toute, conformément à un positionnement positiviste, notre architecture de recherche débute par une revue de littérature pertinente dressant un inventaire raisonné des champs

théoriques existant sur le sujet, puis nous sommes passés à la formulation d'un corps d'hypothèses issu des développements conceptuels traitant de la problématique. Ensuite, nous avons opté pour un terrain d'étude afin de recueillir et d'analyser les données empiriques (Wacheux, 1996). Finalement, nous avons exposé, sous forme de discussion, les résultats attendus de la recherche en présentant également des propositions visant l'amélioration de la démarche risk management RH et de la performance organisationnelle. La présentation des retombées de la recherche ainsi conclura cet article.

1. Risk Management RH et Performance : mise au point conceptuelle

L'élaboration de cette partie a nécessité l'utilisation de la méthode de l'entonnoir, partant du contexte général afin d'en déduire l'objet précis de la recherche, de finaliser la problématique et d'opérationnaliser les hypothèses de recherche. Notre objectif est d'exposer les divers apports des courants théoriques pour mieux comprendre la dynamique du concept risk management en interaction avec la fonction ressources humaines, développant ainsi une lecture économique fondée sur une quête de performance. De ce fait, s'il est trop tôt pour se prononcer sur l'impact des pratiques du risk management RH sur la performance, nous pouvons néanmoins suggérer des complémentarités entre les deux champs de recherches.

Il est donc indispensable de recourir à différents champs théoriques qui, en rendant compte des évolutions actuelles de la fonction RH existant désormais à tous les maillons de l'entreprise, proposent des explications complémentaires de la volonté des acteurs d'améliorer leur performance RH et supposent qu'actuellement investir dans l'humain est utile et nécessaire.

1.1 Les spécificités du risque « ressources humaines »

Le risk management de l'entreprise améliore le choix d'une stratégie et influence la performance. Au-delà de la maîtrise des éléments cruciaux évoqués dans la description des processus de risk management, le réel enjeu est l'intégration des ressources humaines de l'entreprise qui doivent, en outre, adopter une vision pragmatique conduisant à la définition des actions et mesures pour une meilleure gestion des risques RH. Dans l'affirmative, l'articulation du Risk Management et des sciences de gestion des ressources humaines permettra de mieux cerner la notion du risque RH, de mieux l'anticiper et de mieux le gérer. Un risque « ressources humaines » peut être défini comme « un dysfonctionnement social, une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés (Martory et Crozet, 2013) ». D'où l'importance, pour l'entreprise, de valoriser son capital humain en établissant des relations humaines saines d'une part. D'autre part, de considérer la gestion des risques liés aux ressources humaines comme un vecteur essentiel de son développement. En effet, dans son infinie diversité, le capital humain constitue un risque à gérer, mais incarne aussi toute la richesse de l'entreprise. À cet égard, situer la gestion des risques liés à la fonction « ressources humaines » dans une perspective stratégique devient une nécessité.

Sans être exhaustif, les travaux de Charbonneau, (1992) ; Guilhou et Lagadec, (2002) ; Moulin, (2014), font référence aux impacts RH des risques techniques majeurs. Plus clairement, Petersen (2005) « insiste sur le fait que la mise en place d'une culture de sécurité a un impact positif sur la productivité des collaborateurs estimant travailler dans un environnement sain et sécurisé ». D'autres études estiment que « la perception même de leur travail par les collaborateurs d'une organisation constitue en soi un vecteur d'aggravation ou de réduction des risques psychosociaux (Green, 1993 ; Maslach et al., 2001 ; Bonde, 2008). » On constate que ces travaux mettent en exergue le rôle des comportements organisationnels comme facteur d'aggravation ou de réduction des risques RH.

En sciences de gestion, des travaux plus récents invitent à envisager le capital humain comme source de valeur pour l'entreprise. Selon ces auteurs (Cappelletti, 2012, Dufour et Darsa, 2014), « le capital humain constitue souvent le premier actif de l'entreprise, conserver et valoriser un tel capital est en soi une source de sauvegarde voire de création de valeur ». En vue de restreindre le périmètre traitant du sujet, il vaut mieux se consacrer aux risques majeurs susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs que de chercher la totalité des risques.

1.2 La performance dans la fonction ressources humaines

Parler de performance en matière de ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches, mais dans son affirmation en tant que partenaire stratégique au service du changement social et du développement de l'entreprise. Cette approche, qui émerge au début des années 1980, correspond à une conception sur la meilleure manière d'obtenir la performance par les Hommes, puisque ce sont eux qui font la différence. Elle est désormais « un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003) ». Dans le domaine du management et des relations humaines, un regard particulier est porté sur l'application des pratiques RH au service de la performance de l'entreprise. En effet, si la performance organisationnelle se mesure par la productivité, la qualité et l'innovation ; les critères de mesure de la performance économique sont « la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché et la fidélisation des clients (B. Becker et M. Huselid, 1998) ». Il serait toutefois réducteur de « limiter l'évaluation de la performance aux seuls ratios de rentabilité puisqu'ils ne permettent pas d'identifier pleinement le possible rôle intermédiaire de la GRH (P. Roussel et F. Wacheux, 2006) ».

Il convient de préciser que de nombreuses recherches se sont penchées sur la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise (Arcand, M., 2000) et ont été synthétisées par Bel Haj Ali (2007). Globalement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH ont une influence positive, directe ou indirecte, sur la performance organisationnelle, sans nécessairement s'entendre sur la façon d'y arriver.

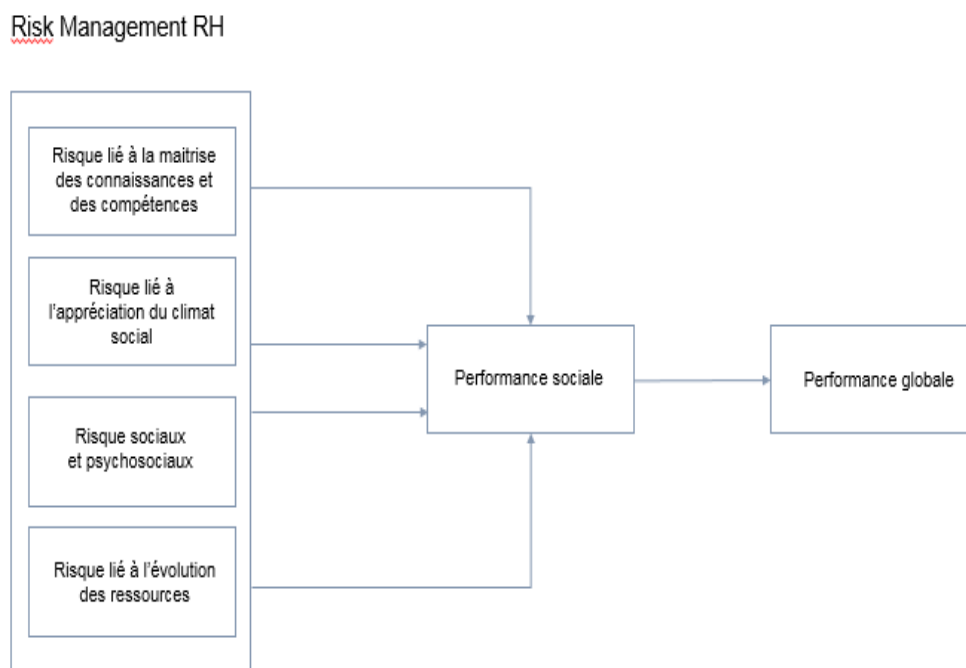
1.3 Conciliation entre la performance globale et le risk management RH et hypothèses de recherche

Le risk management RH est un enjeu majeur pour les entreprises qui font face à la complexité de la 4^{ème} révolution industrielle. Cette nouvelle logique de management, qui remet l'humain au centre de cette démarche, permet de mobiliser toute la créativité et toutes les énergies des collaborateurs. Ajoutons aussi que ce processus s'avère plus que jamais un élément crucial pour la performance organisationnelle, car d'une part, il prend en compte le bien-être des travailleurs et d'autre part, il doit être compatible avec les exigences de performance des dirigeants. « Lorsqu'il s'agit de définir des risques, la science perd le monopole de la rationalité » nous disait U. Beck (1986). Il paraît aujourd'hui difficile d'imaginer une organisation sans risk management lié aux ressources humaines. Dans ce contexte transverse, il importe d'évaluer les risques RH les plus récurrents, puis de déterminer lesquels sont vraiment prioritaires quant à leur probabilité de survenance et leur impact sur la performance. Rappelons toutefois que les pratiques RH et leurs indicateurs constituent également des manières pertinentes de mesurer et d'évaluer une exposition aux risques RH les plus pertinents, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité étant donné que de nouveaux risques apparaissent constamment, en fonction des changements organisationnels ou stratégiques.

1.3.1: Modèle conceptuel du lien entre le Risk Management RH et la performance organisationnelle

Toute entreprise qui se veut compétitive, altruiste et tournée vers l'avenir doit prendre conscience qu'un processus risk management efficace permet de réduire la charge mentale contenue dans certains métiers et aider ainsi les employés à concilier leurs sphères de vie. Il importe de savoir transcender ses équipes avec une prise en compte suffisante de leurs besoins et de la relation bidirectionnelle : cohésion-performance. Ce faisant, la fonction risk management RH est de moins en moins considérée comme simplement une fonction «support», mais véritablement comme un centre de compétences clé à dimension éminemment stratégique et sensibilisée aux implications liées à la recherche de la performance. La figure suivante formalise notre modèle de recherche fondé sur l'articulation des cinq hypothèses cherchant à tester l'existence des liens entre les variables du modèle. Ce modèle est caractérisé par deux composantes. La première représente la relation directe entre les risques RH et la performance sociale. La deuxième composante concerne le lien entre la performance sociale et la performance globale. Théoriquement, ce modèle répond à notre problématique de recherche.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

1.3.2: Présentation des hypothèses de recherche

Si la théorie nous a permis de connaître les différents courants ayant trait à ces concepts, elle nous a également donné la possibilité d'avoir une idée approfondie sur les résultats des travaux de recherche antérieurs afin de faire ressortir les variables explicatives majeures. Après avoir analysé théoriquement les différents courants de pensée, nous avons pu constater qu'il n'existe pas de consensus clair en ce qui concerne les effets du risk management RH sur la performance. Cependant, la majorité des recherches ayant abordé cette question, souligne une relation positive entre les deux concepts. L'élaboration de nos hypothèses mentionne ainsi quatre risques majeurs liés aux ressources humaines. Dans notre travail, les risques RH sélectionnés sont ceux susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre son objectif de performance, ils sont souvent étudiés dans la littérature (Darsa, 2017 ; Dufour et Bencheikh,

2019). La gestion de ces risques met l'accent sur la collaboration étroite entre des pratiques RH novatrices et le risk management.

1.3.2.1: La gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances

Dans un contexte de régression économique et de concurrence accrue, les entreprises explorent tous les domaines permettant une amélioration de leur performance. Depuis le début des années 1990, la gestion par les compétences devient une pratique incontournable dans toute organisation et donne lieu à de nombreux écrits, discours et débats managériaux ou scientifiques. Bellier et al., (1999) affirment que : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Ainsi, cette définition fait référence à l'approche des compétences « par métier » et ses quatre paramètres (Martoryet Crozet, 2013) : les savoirs c'est-à-dire l'ensemble des connaissances théoriques (Oiry et d'Iribarne, 2001), les savoir-faire qui concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques, les savoir-être qui recouvrent les aspects sociaux et comportementaux de la compétence ainsi que les habiletés et attitudes des personnes au travail. Enfin les savoir-évoluer qui sont appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel. Pour mesurer la performance, l'entreprise doit être au clair sur ce qu'elle définit comme un potentiel. En effet, l'objectif de la planification des ressources humaines est de déterminer, valoriser puis fidéliser les talents qui lui permettent de croître et d'être performante. Ceci dit, « un talent est une compétence doublée d'une appétence, c'est-à-dire d'une envie de l'exercer et de la transmettre. Les talents sociaux sont ainsi des "soft skills"¹ en acte. Désormais, la qualité du management est un enjeu majeur. Dans ce contexte, S. L. Dolan et al., (2008) affirment que « l'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme », ce qui permet d'accroître la performance RH de l'organisation. En résumé, le constat que l'on peut faire est que le développement des compétences et des connaissances nous informe sur l'efficacité ou au mieux l'efficacité de la fonction RH, ayant ainsi un impact sur la performance sociale de l'organisation. Nous formulons donc l'hypothèse H1 suivante :

H1 : la gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances influence directement la performance sociale.

1.3.2.2: La gestion des risques associés au climat social de l'entreprise

Particulièrement, dans le secteur de l'hôtellerie qui connaît par essence un taux de rotation du personnel assez élevé, un réceptionniste par exemple n'hésitera pas à changer un établissement hôtelier s'il se fait hurler dessus chaque jour ou même s'il décide de rester, il n'affichera plus un visage aussi enthousiaste que lors de son arrivée dans l'entreprise. Si l'employeur néglige ce comportement, il risque très vite de voir le climat social de son entreprise se dégrader, et la motivation de son équipe s'effondrer, car les rémunérer ne suffit pas pour en faire des collaborateurs motivés. D'autant plus que l'hôtellerie est un secteur pour lequel le travail humain peut créer une différence d'efficacité, de qualité du service et d'innovation. Dans ce contexte, Herzberg et al., (1959) affirment « qu'il ne manque pas de paternalisme dans certaines entreprises, comme il manque de management responsable. Réclamer la bienveillance au travail suppose que le savoir-vivre élémentaire y fait défaut. Or,

¹ Soft skills, ou compétences transversales. Exemples de "soft skills" selon le classement du World Economic Forum : La confiance en soi. L'audace. L'intelligence émotionnelle. L'empathie. L'esprit d'entreprendre. La motivation. La gestion du stress. La présence. Le sens du collectif. La vision. La curiosité ;

l'engagement à la tâche, précurseur de rendement sur l'activité, tient de la satisfaction qu'entraîne la reconnaissance des apports au résultat ». Dans ces conditions, les méthodes de prévention des risques liés au climat social peuvent être appliquées dans l'entreprise, en s'inspirant des mêmes outils méthodologiques que ceux de la gestion des risques en général, mais en prenant en compte les nouvelles dimensions de l'Homme au travail. Dans ce sens, Eldor et Harpaz, (2016) reconnaissent que le climat d'apprentissage d'une organisation était prédicteur de l'engagement des travailleurs. Ainsi, l'engagement conditionnerait la performance en termes de capacités de proactivité et d'adaptabilité. Ceci nous amène donc à notre hypothèse H2 suivante :

H2 : une bonne gestion des risques associés au climat social de l'entreprise a une influence directe et positive sur la performance sociale.

1.3.2.3: La gestion des risques sociaux et psychosociaux

La quête effrénée de la performance, le besoin d'adaptation aux changements de plus en plus fréquents, la surcharge mentale au travail et les conflits interpersonnels sont tous des éléments qui doivent être pris en considération, car ils constituent des facteurs de risques psychosociaux. En effet, « le personnel d'une entreprise est composé d'êtres humains qui apportent leurs compétences, leur intelligence, leur créativité, mais aussi leur tempérament, leur personnalité, leurs sautes d'humeur et leurs problèmes (Pell, 2003) ». Ainsi, reconnaître et traiter les risques psychosociaux est l'un des grands défis des organisations. Si la question est actuelle, elle n'est pas récente. Les professionnels des ressources humaines accordent de plus en plus d'attention au stress et à l'épuisement professionnel (S. L. Dolan et al., 2008). Dans cette optique, l'épuisement professionnel ou « *Burn-out* », fait partie depuis quelque temps déjà du vocabulaire quotidien des entreprises et commence à être reconnu comme maladie professionnelle. À ce titre, Robbins et Judge, (2011) affirment que « les employés se plaignent aujourd'hui de plus en plus d'une démarcation trop floue entre travail et loisirs, génératrice de stress et de conflits personnels ». Par conséquent, nous posons l'hypothèse H3 suivante :

H3 : la gestion des risques sociaux et psychosociaux impacte directement la performance sociale.

1.3.2.4: La gestion des risques associés à l'évolution des ressources

Selon Paillé (2004), « les critères de performance mobilisés vont de la rétention du personnel à l'augmentation de la valeur en passant par la réduction des dysfonctionnements sociaux et la fidélisation des clients ». De leur côté, Mohr et al., (2012) statuent que « l'attention doit être portée aussi sur les paramètres jouant un rôle médiateur ou modérateur entre fidélité et performance ; c'est le cas par exemple des coûts du turnover ». Dans le secteur hôtelier notamment, les entreprises pour la plupart font face à une situation inédite : elles ont du mal à limiter le turn-over au sein de leurs équipes et les salariés fidèles se font de plus en plus rares. Bien entendu, « la majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux, et la plupart d'entre elles restent dans l'ignorance des coûts cachés qu'il entraîne (Martory et Crozet, 2013) ». Ces entreprises doivent admettre l'évidence que les talents viennent apprendre chez elles bien souvent, sans aucune intention d'y faire carrière. Par ailleurs, compte tenu du coût d'un départ, elles doivent connaître les méthodes d'intégration des nouveaux salariés et de fidélisation des bons éléments. Partant des affirmations ci-dessus, nous proposons de vérifier l'hypothèse H4 suivante :

H4 : la gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur le long terme a une influence directe sur la performance sociale.

1.3.2.5: L'influence de la performance sociale sur la performance globale : une certitude à renforcer et une réalité à défendre

Nous nous référerons aux travaux sur le management socio-économique des chercheurs Savall et Zardet (2003). Il s'agit de concevoir le capital humain comme créateur de valeur même s'il n'est pas reconnu par les référentiels comptables. Alors la question est de savoir comment les dirigeants évaluent ou se forment une opinion sur l'impact de la performance du capital humain des organisations ? Quand on puise dans la littérature, on réalise quelque chose de fondamental et assez paradoxal, à savoir que l'innovation managériale est un concept plutôt ancien. En effet, dès 1911, Taylor affirme que la direction doit coopérer avec enthousiasme avec les salariés, ce qui représente en soi la phase embryonnaire de ces nouveaux paradigmes qui s'imposent aujourd'hui. Par ailleurs, le capital humain est un actif immatériel, difficilement mesurable et peu prédictible. Ainsi, la performance sociale peut se mesurer certes, par des outils faisant appel à des indicateurs comme l'absentéisme ou le turnover, mais certains dirigeants n'ont pas hésité à nous avouer que leur perception de la performance des RH se faisait généralement sur le terrain, à travers des rencontres avec les opérationnels et des retours informels. Dans cette optique, Gilbert et Charpentier (2004) statuent « qu'il y a du non-dit, des rapports de force, des jeux d'acteurs. La performance RH est parfois appréciée sur des critères et objectifs non explicités. Une politique ressources humaines s'évalue également sur la base d'une image qui doit autant aux perceptions et aux jugements de valeur, qu'à la logique de l'efficacité ». Évidemment, « les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers. Ils sont le moteur de la réussite future puisqu'ils fournissent une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément (M. Morin, M. Guindon et E. Boulianne, 1996) ». Partant de ce principe, il est primordial de faire passer la GRH d'une dépense à un investissement jouant un rôle de premier plan dans la performance de l'entreprise. Compte tenu de tout ce qui précède, nous posons l'hypothèse H5 suivante :

H5 : la performance sociale influence significativement la performance globale de l'entreprise.

Nous avons pu formuler les cinq hypothèses de la recherche :

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses

H1	la gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances influence directement la performance sociale.
H2	Une bonne gestion des risques associés au climat social de l'entreprise a une influence directe et positive sur la performance sociale.
H3	la gestion des risques sociaux et psychosociaux impacte directement la performance sociale.
H4	la gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur le long terme a une influence directe sur la performance sociale.
H5	la performance sociale influence significativement la performance globale de l'entreprise.

Source : conception personnelle

2. Cadre opératoire et méthodologie de recherche

2.1: Contexte général de la recherche

A ce stade de notre étude, il importe de faire le point sur les éléments spécifiques qui définissent et caractérisent ce secteur d'activité en constante évolution. Il va nous falloir

mentionner que le Maroc fait partie des destinations touristiques principales de la rive sud de la Méditerranée. Sans nul doute, le secteur touristique occupe une place de choix dans l'économie marocaine, ce qui explique les efforts fournis par l'Etat pour faire évoluer le secteur, mieux se positionner par rapport aux concurrents et ainsi générer plus de recettes. Dans ce sens, le Maroc s'engage à faire du secteur touristique l'un des principaux moteurs du développement économique, culturel et social du royaume. Bien entendu, l'entreprise hôtelière n'a d'utilité qu'à la hauteur de la valeur ajoutée qu'elle apporte au client. Ainsi, il est important que les intervenants de l'industrie hôtelière agissent différemment, car de leur agilité et sens de la différenciation, dépendra leur pérennité. On est pratiquement passé du Maroc 2.0 au Maroc 4.0, l'enjeu pour ces acteurs est alors d'affronter un monde qui change très vite en exploitant le potentiel des nouvelles technologies sans pour autant dédaigner la question du capital humain qui revêt une importance cruciale dans l'essor des entreprises hôtelières (S. Alami, A. Achaba, 2021). C'est donc le moment, sans équivoque, d'ajuster sa stratégie, améliorer l'organisation, activer les projets de développement et surtout s'occuper du potentiel humain. Concrètement, cela conduit à adopter un nouveau modèle où l'on recherche plus une forme de performance sociale de long terme, qu'une performance financière de court terme. A ce niveau, l'entreprise hôtelière, consciente de la place majeure du facteur humain, doit proposer une nouvelle façon de s'engager auprès de ses collaborateurs en leur permettant de gagner en compétences et de maîtriser les soft skills. S'y ajoute la volonté d'instaurer une ambiance de travail humanisée, nouveau, attracteur de l'engagement et de la performance organisationnelle. Cette recherche nous a permis de côtoyer plusieurs acteurs du tourisme au Maroc. Ces rencontres ont révélé l'existence d'une certaine contradiction dans la façon d'appréhender la valeur ajoutée de la mise en place d'un processus risk management RH et son utilité en faveur de la performance. À ce titre, le présent travail doctoral a pour ambition d'étudier le risk management RH qui est en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation. Dans ce sens, ce sujet représente un vrai challenge, car rien n'est jamais acquis en matière de risques, plus particulièrement les risques RH qui sont très divers et donc difficiles à prendre en considération. Ceci ne signifie pas pour autant que les entreprises ne doivent pas s'emparer de cette problématique, car ces risques sont très significatifs pour l'entreprise et constituent des éléments clés de différenciation.

2.2: Définition de notre positionnement épistémologique

D'un point de vue global, dans les différents paradigmes épistémologiques, la validité de la recherche repose sur la rigueur avec laquelle elle a été élaborée à partir des données empiriques et des références théoriques mobilisées.

A ce niveau, il importe de rappeler que notre objectif de recherche est :

- D'une part, de rendre assimilable le concept de risk management RH, et ce en mesurant l'efficacité d'une telle pratique managériale pour les entreprises hôtelières.
- D'autre part, d'évaluer les retombées de telles actions sur la performance des entreprises hôtelières de la ville d'Agadir.

Dans le cadre de notre travail, observer la réalité en se focalisant sur des composantes mesurables de la relation entre le risk management RH et la performance nous intéresse particulièrement. Ce faisant, notre démarche s'inscrit dans une perspective post-positiviste de type réaliste scientifique qui fait évoquer un « positivisme aménagé ». Ceci dit, notre posture peut être qualifiée de « post-positiviste aménagée » et cherchera à adoucir la rigueur positiviste en vue d'étudier les phénomènes sociaux complexes. Dès lors que nous avons précisé notre positionnement épistémologique, nous allons expliciter les choix méthodologiques effectués.

2.3: la justification de notre choix méthodologique

Tout chercheur en sciences sociales, plus particulièrement en sciences de l'administration, doit être conscient que la notion de subjectivité est réintroduite dans les débats épistémologiques et que la neutralité de la connaissance scientifique est à reconsidérer. C'est bien la fin des certitudes comme a su l'exposer Goulet (1988). Tout cela nous amène à privilégier une démarche de recherche souple, adaptée aux caractéristiques du vécu social des organisations. En effet, elle prévoit des allers-retours permanents entre les connaissances théoriques et les observations empiriques, permettant des réajustements dans les choix qui sont faits. Globalement, « les étapes de la démarche méthodologique doivent être abordées comme des séquences itératives (Parasuraman et al., 1990) ». À partir de ce constat, notre démarche de recherche peut être qualifiée de « stratégie hybride » (Fillol, 2007). D'une part, nous sommes parvenus par déduction logique, à conceptualiser des conclusions générales cohérentes entre-elles qui sont par la suite mises à l'épreuve des faits. Toutefois, en se limitant au seul raisonnement hypothético-déductif, on risque de passer à côté des aspects les plus significatifs de la réalité qu'on tente de mettre en évidence. D'autre part, nous avons procédé à une collecte de données, qui, par induction, a enrichi notre conceptualisation. En effet, cette démarche hybride, qu'on peut qualifier d'ouverte et flexible, permet, dans une certaine mesure, de laisser parler le terrain tout en assurant une certaine cohérence avec la théorie.

En considérant notre objectif de recherche et les composantes de notre construit théorique et compte tenu de notre questionnement de recherche sur l'impact du risk management ressources humaines sur la performance globale conditionnée par la performance sociale, il va sans dire que notre objectif de modélisation est en parfaite adéquation avec une approche à dominance quantitative précédée d'une étude qualitative exploratoire. Il ne semble pas faire de doute que « qualitatif et quantitatif ne sont en rien opposés, ils sont adéquats ou non au projet de recherche envisagé (Giordano et Jolibert, 2016).

2.3.1: Échantillonnage et méthodes de recueil et d'analyse des données

A cette étape de notre travail, notre objectif est précisément de créer un échantillon pertinent d'entreprises hôtelières pouvant répondre à nos questions de recherches. Le choix de cette population trouve ses explications d'une part, dans les exigences de notre protocole de recherche qui repose sur l'étude des risques liés au capital humain et leur impact sur la performance. D'autre part, nous avons constaté le peu d'études qui intègrent une véritable analyse du risque « ressources humaines » comme étant un levier de performance. Ainsi, pour construire notre base de données d'entreprises hôtelières, nous avons considéré que la structure d'hébergement soit un hôtel classé 3 à 5 étoiles ou un hôtel-club. Ce choix se justifie par le fait que notre problématique qui traite du risk management RH, nécessite l'existence d'une structure dédiée à la gestion des ressources humaines qui soit d'une taille assez étoffée nous permettant ainsi de bien mener notre étude. À cet égard, nous avons sélectionné ces entreprises en se basant sur la liste des établissements d'hébergement d'Agadir fournie par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale. Dans cette base de données, nous avons recensé 48 entreprises. Étant donné la taille relativement réduite et limitée de la population, nous avons jugé judicieux, au début, d'interroger l'ensemble de cette population pour avoir un taux de réponse exploitable lors de l'analyse des données (échantillon exhaustif). Toutefois, lors de l'enquête, nous avons constaté le caractère complexe du terrain d'étude. En effet, certaines entreprises nous ont précisé qu'elles ne souhaitaient pas participer à une telle enquête. D'autres entreprises justifiaient leurs refus de nous parler du sujet du fait qu'elles étaient en pleine restructuration. Bien évidemment, le

nombre d'entreprises nous ayant décliné notre demande n'était pas très représentatif (8 entreprises sur 48). Ainsi, notre étude porte sur un échantillon de 40 entreprises hôtelières.

Tableau 2 : Identification des entreprises interrogées

	Hôtels 5*	Hôtels 4*	Hôtels 3*	Hôtels-club
Nombre d'entreprises	6	15	12	7

Source : Conception personnelle

Sur la base des affirmations ci-dessus, on peut dire dans un premier temps que notre échantillon est de taille suffisante pour conduire une étude quantitative de qualité, soit un taux de retour global de 83,34%. Compte tenu de la taille restreinte de la population étudiée, notre recherche s'appuie sur un échantillonnage par choix raisonné où nous contactons les établissements qui correspondent à la définition précise de la population étudiée et qui permettent de créer un échantillon homogène au regard de critères clés. Ce constat est confirmé par Royer et Zarlowski, (2003) qui estiment que « les méthodes par choix raisonné sont plus fréquentes que les échantillons probabilistes dans les études en management ». Il est important de préciser que la représentativité ne peut être garantie et que tout dépend de la qualité de l'échantillon et des données collectées.

Au cours de cette phase, notre collecte est réalisée en utilisant deux techniques : les entretiens semi-directifs dans un cadre qualitatif exploratoire et le questionnaire dans l'étape quantitative confirmatoire. Étant donné que notre recherche est axée sur la stratégie et ne constitue pas une enquête de satisfaction du personnel à l'égard des pratiques RH, il était pertinent de faire appel à des acteurs qui sont au centre du processus décisionnel de l'entreprise.

2.3.2: opérationnalisation du modèle conceptuel

Afin de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons opté pour une approche quantitative. Notre instrument de mesure est donc un questionnaire élaboré à partir de notre cadre conceptuel. Nécessairement, l'élaboration de ce mode de collecte d'informations s'accompagne de la définition opérationnelle du modèle qui consiste à traduire les variables en indicateurs capables de supporter les opérations de mesure (Abbad, 2008). En d'autres termes, « L'opérationnalisation des concepts transforme une hypothèse théorique en une hypothèse empirique. L'opérationnalisation revient à spécifier les indicateurs empiriques qui représentent les concepts théoriques (Giordano et Jolibert, 2012) ».

Tableau 3 : variables conservées

Variables indépendantes	Risques associés à la maîtrise des connaissances et des compétences.
	Risques associés à l'appréciation du climat social.
	Risques sociaux et psychosociaux.
	Risques associés à l'évolution des ressources.
Variable médiatrice	Performance sociale
Variable dépendante	Performance globale

Source : Conception personnelle

Afin de valider nos échelles de mesure, nous avons procédé à une analyse en composantes principales réalisée sous le logiciel SPSS 25.0. Notre finalité consiste à vérifier la validité et la fiabilité des échelles retenues ainsi qu'à structurer le phénomène étudié. Ensuite, les régressions linéaires multiples, réalisées sur l'ensemble des données collectées, ont confirmé l'impact positif et significatif, à des degrés différents, des pratiques du risk management RH sur la performance sociale et la performance organisationnelle. Bien entendu, en vue d'évaluer notre modèle structurel, qui met en évidence les relations entre les variables latentes

explicatives et les variables latentes expliquées, nous avons opté pour l'approche des équations structurelles par le biais du logiciel SmartPLS 3.0 (S.Alami et A.Achaba, 2021).

Tableau 4 : Synthèse du résultat des tests d'hypothèses

Variables endogènes	Performance sociale	Performance globale	Valeurs-p
Performance sociale.	—	(0,617)***	0,000
Les risques associés à la maîtrise des connaissances et des compétences.	(-0,405)**	(-0,250)**	0,007
La maîtrise des risques associés à l'appréciation du climat social.	(0,408)***	(0,252)***	0,001
Les risques sociaux et psychosociaux.	(-0,162)	(-0,1)	0,133
Les risques associés à l'évolution des ressources.	(-0,227)*	(-0,14)*	0,067

*Significatif au seuil de 10%, **Significatif au seuil de 5%, ***Significatif au seuil de 1%, ce qui veut dire qu'il y a seulement 1% de risque de ne pas aboutir au même résultat si l'échantillon change.

Source : conception personnelle par le biais de Smart PLS

3. Discussion des résultats empiriques

« Quels que soient les entreprises, les secteurs d'activité, les méthodologies retenues ou encore l'ampleur des moyens mis à disposition, la problématique du risque RH reste complexe à traiter et nulle entreprise n'est à l'abri de difficultés (Darsa, 2016) ». La gestion du risque RH reste ainsi un sujet épineux et un mal quasiment invisible et pourtant bien réel. Aussi attractive qu'elle soit, cette problématique n'est pas facile à traiter. Au-delà de toute considération, la pratique du risk management RH n'est pas une simple notion séduisante, il s'agit plutôt de tout un art de management qu'il importe d'envisager comme un choix stratégique de l'entreprise au service de la performance. C'est en effet l'innovation en matière des pratiques et des méthodes managériales qui va permettre d'optimiser les potentialités de l'entreprise. Opter pour un management axé sur la gestion des risques RH permet à l'entreprise de se constituer une personnalité qui lui est propre. Tout compte fait, les risques ne sont pas que des menaces, mais de puissantes opportunités d'innovation et de développement pour l'entreprise. Notre ambition est de démontrer la relation entre les variables du risk management RH et de la performance d'une part et d'autre part, d'analyser notre modèle de recherche, constitué de cinq hypothèses, auprès d'un échantillon d'entreprises hôtelières de la ville d'Agadir. Il s'agit de mettre en exergue les enjeux sous-jacents aux ressources humaines, lesquelles devraient être prises en considération par les entreprises hôtelières, du fait qu'elles s'imposent à présent, comme étant l'épine dorsale de la performance organisationnelle. Dans ce sens, on peut avancer que le plus grand atout d'avenir de l'entreprise hôtelière est bien entendu, sa différence risk management RH. Ce constat appelle à une réaction urgente, d'autant plus que la Maroc s'est engagé dans un ensemble de réformes pour suivre l'évolution de l'écosystème des entreprises hôtelières. Notre démarche nous a ainsi permis d'identifier quatre facteurs de risques RH majeurs susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance. Ces variables, confrontées à l'expérience et aux connaissances de nos répondants, ont été validées empiriquement, ce qui a contribué au développement de nos hypothèses de recherche et de notre modèle conceptuel. Les résultats auxquels nous sommes parvenus en termes de validation ou non des hypothèses sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Synthèse des résultats relatifs aux hypothèses

Code	Libellé	Résultat
H1	La gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances influence directement la performance sociale.	Acceptée
H2	Une bonne gestion des risques associés au climat social de l'entreprise a une influence directe et positive sur la performance sociale.	Acceptée
H3	La gestion des risques sociaux et psychosociaux impacte directement la performance sociale.	Rejetée
H4	La gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur le long terme a une influence directe sur la performance sociale.	Acceptée
H5	La performance sociale influence significativement la performance globale de l'entreprise.	Acceptée

Source : Conception personnelle

3.1: Implications managériales au niveau du cas étudié

Notre recherche traite des différentes facettes du risk management des ressources humaines appliqué au monde de l'hôtellerie, et tente d'apporter des solutions aux problématiques auxquelles sont confrontés les managers et cadres du domaine pour pouvoir suivre l'évolution de leur métier (Alami, S. et Achaba, A., 2021). À partir de ce constat, de nombreux DRH s'accordent sur la nécessité de mettre en place une structure humaine avant tout qui valorise chaque salarié, et ce, dans un environnement de travail favorable à leur engagement et leur motivation.

Dans ce sens, il importe de :

- Rassurer et créer un climat de confiance et d'écoute : la QVT et le bien-être en entreprise sont désormais perçus comme un véritable levier de performance organisationnelle. En plus, la création d'une atmosphère conviviale contribue à augmenter la rétention des employés, à les rassurer quant à leur employabilité et à entretenir leur créativité,
- Animer le sentiment d'appartenance à un collectif : en mettant en valeur les compétences spécifiques de chacun et créer une ambiance propice à la reconnaissance et la récompense, en vue de fidéliser ses équipes. En effet, il est important de convaincre les employés de la valeur de leur travail et de mettre en place des critères de mérite de promotions ou de primes, en cherchant à joindre les intérêts de l'entreprise aux attentes personnelles de ses employés,
- Communiquer en toute transparence : une communication efficace est vitale dans la gestion d'une entreprise hôtelière. La communication doit s'inscrire dans la stratégie de performance globale de l'entreprise, ancrer la culture de cette dernière et intervenir efficacement en situation de crise,
- Motiver ses équipes autour d'un objectif commun : celui de faire de l'établissement hôtelier un espace agréable tant pour les clients que pour les employés, car ce sont leurs efforts et leur complicité qui décideront de la performance de l'établissement,
- Repenser et consolider la formation terrain : s'agissant d'un métier d'Hommes avant tout, l'individualisation de la formation apparaît plus que jamais indispensable pour favoriser le sentiment de réalisation personnelle de l'employé. D'autant plus qu'une formation ciblée, accompagnée, optimisée et assimilée, semble vitale pour la main-d'œuvre saisonnière qui n'est généralement que partiellement formée et ne répond pas aux attentes d'un marché de plus en plus exigeant. la formation des employés aux nouvelles exigences du métier est souvent une alternative à des recrutements coûteux et donc un moyen de rétention des collaborateurs.

Bien plus, si les changements que peuvent connaître les métiers de l'hôtellerie exigent une actualisation continue des savoirs, le changement des paradigmes oblige de nombreuses entreprises à tenir de plus en plus compte du bien-être et des aspects personnels de leurs employés, mais également des compétences douces, communément appelées Soft-skills, liées aux caractéristiques et aux comportements au sein de l'environnement du travail. Parmi toutes ces compétences, certaines sont plus importantes que d'autres dans le domaine du tourisme et de l'hospitalité à savoir :

- *L'adaptabilité* : L'industrie hôtelière est en perpétuelle transformation. Parallèlement, la technologie progresse de manière exponentielle et aucun métier n'est immunisé contre cela. Ce faisant, manager l'imprévisible et gérer la relation changeante entre les individus et les technologies émergentes sont dès lors les nouveaux défis. Les entreprises hôtelières doivent avoir impérativement la capacité à s'adapter à leur écosystème.

- *L'intelligence émotionnelle* : ces dernières années, l'intelligence émotionnelle attire beaucoup l'attention. Faire preuve d'empathie constitue le maillon essentiel dans la mesure où elle permet d'avoir une meilleure perspective dans l'évaluation des équipes et une parfaite appréhension de toute situation du point de vue des autres. Tel que le souligne Goleman (1999), « A une époque de changements rapides dans laquelle innovation, qualité, excellence, service au client, productivité, compétitivité, création de valeur, riment dans les organisations avec performance et survie, il est d'autant plus vital de tenir compte du niveau d'intelligence émotionnelle de son personnel. Car cette dernière, par son importance dans la construction des résultats d'une organisation, modifie de nombreux aspects qui sont à la base de sa réussite : le recrutement et la fidélité du personnel, le développement des talents, le travail d'équipe, l'implication, le moral et la santé du personnel, l'innovation, la productivité, l'efficacité des ventes, les résultats financiers, la qualité du service et la fidélité des clients ». En somme, manager par l'affect est une nouvelle compétence en or qui est pratiquement sur toutes les lèvres et qui constitue désormais un élément essentiel au management bienveillant.

- *L'intelligence collective* : elle est au cœur des sujets de transformation des entreprises. Celles-ci sont contraintes d'innover en produit et en service. Or, spécifiquement en hôtellerie, on ne peut avoir en output des services innovants, si au sein de l'entreprise, on garde les modes managériaux classiques (inputs). Dans ce contexte, le travail d'équipe apparaît comme un facteur déterminant de performance dans l'environnement professionnel. Quelle que soit l'approche envisagée pour faire émerger l'intelligence collective, le respect pour la personne est primordial. Il convient de faire passer l'entreprise du stade du groupe d'individus où l'individualisme et la compétition sont la norme, au stade d'équipe solidaire et imparable où le sentiment d'appartenance, de cohésion et d'interdépendance sont intégrés.

L'hôtellerie, ou plus généralement, l'hospitalité, est un métier en effervescence et en permanente évolution, qui exige de la patience, de la discipline et de la disponibilité de tous les collaborateurs. Il a donc un pressant besoin de situer l'humain au cœur de son organisation et de faire de l'intelligence émotionnelle le fondement des rapports entre les collaborateurs. Désormais, on ne parle plus que d'organisation en valeur comptable, mais aussi d'organisation en valeur d'humanisation.

D'un point de vue stratégique, les entreprises hôtelières, habituellement sous pression, doivent à présent, privilégier l'agilité sur la puissance afin de renforcer leur résilience. En effet, une entreprise hôtelière performante n'est pas uniquement celle qui dégager plus de profit, mais celle qui offre plus et mieux au client en adoptant des pratiques de gestion qui favorisent sa flexibilité, son adaptabilité et son agilité.

Certes, dégager un profit est un impératif d'existence, mais un management bienveillant et un service optimal au client favorisent la performance. En d'autres termes, le profit provient de la

qualité de l'offre, ce qui supposera que l'entreprise gèrera mieux ses modes, méthodes et pratiques en faveur d'un mieux-être social de ses collaborateurs.

3.2: Implications pour la recherche en gestion des ressources humaines

En guise de synthèse, nous pouvons avancer que la gestion de trois facteurs de risques RH (risques liés à la maîtrise des connaissances et des compétences, risques liés au climat social et risques liés à l'évolution des ressources) influence significativement la performance sociale de l'entreprise. Par ailleurs, la gestion des risques sociaux et psychosociaux ne semble pas exercer d'influence sur la performance sociale. Pareillement, les résultats de l'analyse statistique des données recueillies à travers notre enquête de terrain ont montré l'existence d'une influence significative de la performance sociale sur la performance globale de l'entreprise. Dans le cadre du présent paragraphe, nous allons récapituler les principaux résultats de notre étude empirique en lien avec les constats observés dans les travaux de recherche théoriques.

3.2.1: La gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances et son impact sur la performance sociale

L'objectif de la planification des ressources humaines est de déterminer, valoriser puis fidéliser les talents qui lui permettent de croître et d'être performante. En matière de leadership, avoir une certaine intelligence collective suppose d'une part, de maîtriser à l'échelle individuelle les compétences nécessaires à son propre rôle et d'acquérir d'autre part, une vue d'ensemble et une certaine ouverture à l'autre pour avoir la capacité de travailler au sein d'un collectif et de créer des synergies. En l'occurrence, les formations spécialisées dans les soft-skills sont porteuses de la même ambition et témoignent de cet engouement pour développer les savoirs ainsi que l'efficacité personnelle et professionnelle en impliquant l'ensemble des acteurs qui sont amenés à faire œuvre ensemble (coopération). Les collaborateurs puisent leur résilience dans leur différence. Il serait donc inapproprié de vouloir gérer une équipe comme un tout sans valoriser et développer les spécificités de chacun. À ce titre, le management par la culture et le développement des valeurs internes de confiance, de communication et d'engagement dans l'échange sont les meilleurs moyens pour travailler sur une véritable cohésion sociale au travail et une montée en compétence des collaborateurs. Dans ce sens, pour qu'elle devienne une réalité observable susceptible de transformer le quotidien de l'entreprise, l'intelligence collective doit favoriser le partage de l'information, l'écoute, la confiance et son corollaire la transparence et ce dans l'intérêt du bien commun.

3.2.2: La gestion des risques associés au climat social de l'entreprise et son impact sur la performance sociale

La clarté du dialogue social, le style de management qui favorise la reconnaissance ainsi que la rémunération se présentent comme des facteurs clés pour faire vivre le collectif dans le sens où chaque collaborateur va se voir redoubler d'effort et d'inventivité au service d'un objectif commun : la performance (Laflamme, 1998 ; Eldor et Harpaz, 2016). Ajoutons que même si l'item « rémunération » par exemple est jugé comme insuffisant ou insatisfaisant, il est à pondérer avec les autres déterminants. De ce fait, l'enjeu de l'empowerment est d'octroyer une zone d'autonomie et un certain pouvoir d'agir aux collaborateurs afin d'adapter les processus à la réalité du terrain. Bien entendu, faire le choix de l'empowerment pour ses équipes est désormais une démarche plus que louable, mais nécessaire, leur permettant de prendre des initiatives et de développer leur esprit critique pour mener à bien les missions qui leur sont confiées. Dans l'ensemble, les entreprises sont de plus en plus tenues pour responsables du bien-être de leurs salariés, source de partage et de solidarité, à travers un ensemble de facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie des employés sur le lieu de travail. La QVT n'est donc pas un concept vague et ne doit en

aucun cas être perçue comme une approche marketing séduisante. Il s'agit de mettre en place de vraies stratégies de QVT, véritable outil de performance sociale. Si on réussit à donner du sens et à faire partager une vision, on pose les bases de la mise en place de telles stratégies. En affirmative, quand l'entreprise intègre la dimension humaine, elle développe un climat d'écoute et de valorisation des compétences et intérêts de chacun.

3.2.3: Les risques sociaux et psychosociaux et leur impact sur la performance sociale.

Cette hypothèse n'est pas corroborée. En effet, nous constatons que l'impact des risques sociaux et psychosociaux sur la performance sociale n'est pas significatif dans le cadre des entreprises hôtelières classées trois à cinq étoiles et des hôtels-clubs de la ville d'Agadir. Sans surprise, ces risques ne seraient une priorité que pour peu de managers. (S. Alami, A. Achaba, 2021). En ce sens, les entreprises qui ne concourent pas à cet équilibre auront de plus en plus de mal à retenir les collaborateurs compétents et motivés, ce qui va bien évidemment affecter leur performance. En cela, la prévention des risques sociaux et psychosociaux est un point de passage incontournable pour les entreprises, en amont de toute action visant à améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail. Elles feront donc probablement plus attention à offrir un environnement de travail plus agréable, une organisation du travail flexible et surtout une meilleure conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

3.2.4: La gestion des risques associés à l'évolution des ressources et son impact sur la performance sociale

Les résultats auxquels nous avons abouti concourent aux travaux de recherche de plusieurs auteurs cités précédemment. Ceux-ci affirment que la possibilité d'évolution de carrière est un facteur déterminant de l'engagement organisationnel et que les collaborateurs engagés dans l'orientation de leur carrière réussissent mieux que les autres au moment de la formation et contribuent à la performance sociale de leur entreprise (Foucher, 2000 ; Nekka, 2003 ; Meyssonier et Roger, 2006 ; Noe et Schmitt, 1986). Dans le cadre de notre étude, la majorité des établissements hôteliers ont du mal à limiter le turnover au sein de leurs équipes et la volatilité de leurs collaborateurs. Un tel dysfonctionnement s'avère coûteux vu les coûts cachés qu'il entraîne. Ce constat converge avec notre hypothèse qui stipule que la gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur le long terme a une influence directe sur la performance sociale (Alami et Achaba, 2021).

3.2.5: L'effet médiateur de la performance sociale : une certitude à renforcer

Il est à rappeler qu'on ne peut repenser la transformation managériale et culturelle de l'entreprise en passant sous silence l'importance croissante du facteur humain comme avantage concurrentiel au service de la performance organisationnelle. En effet, sans collectif humain, on ne peut parler d'organisation. C'est en effet l'alignement des pratiques RH avec les orientations stratégiques de l'organisation qui explique ce lien de causalité entre la performance sociale et la performance de l'organisation. Dans ce sens, le rôle médiateur de la variable « performance sociale » génère une décomposition de l'effet total des variables explicatives sur la variable « performance globale » en un effet direct et un effet indirect. Globalement, « la variable médiatrice permet d'expliquer une éventuelle relation entre la variable explicative et la variable à expliquer, en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect médiatisé (MacKinnon et al., 2002). À présent, les entreprises, dans leur majorité, tendent vers une plus grande symétrie entre le social et l'économique. V.Waknine (2020) appelle depuis quelques années « à un rééquilibrage de l'économie et du social, de la performance économique et de la performance sociale à travers ce qu'il appelle : une norme

de performance socio-économique. Ceci est d'autant plus vrai que Nadisic (2017), nous propose cinq leviers pour un bien-être au travail qui soit source de performance globale :

- La mobilisation d'émotions positives, du ressenti subjectif ;
- L'engagement au travail, car lorsque l'agent est absorbé dans l'action, il investit l'ensemble de ses compétences ;
- Les relations sociales au travail, une ressource positive pour développer le lien social ;
- Une même vision pour avancer ensemble ;
- Les accomplissements, c'est-à-dire les réussites concrètes, qui donnent à chacun envie d'aller plus loin.

Évidemment, atteindre la performance globale signifie que chaque membre est conscient de son rôle d'améliorer la performance sociale de l'entreprise avec une vision partagée qui respecte l'humain, passant ainsi d'une gestion des ressources humaines à un leadership des richesses humaines.

4. Conclusion

L'objectif fixé au titre de cet article était de déterminer les perspectives du risk management RH pour s'orienter vers la mesure de la performance sociale et sa capacité à impacter la performance globale dans un contexte où les entreprises sont appelées à répondre à une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage. A ce propos, les publications humaines se développent comme jamais. L'envie de réinjecter plus d'humanité dans l'entreprise reste un discours facile à porter. Par ailleurs, le but ultime est de pouvoir atteindre une certaine cohérence entre les paroles et les actes et d'inscrire ce sujet dans la durée. Ce qui peut être le premier pas pour construire une entreprise hôtelière apprenante.

Les principaux résultats de la recherche font ressortir qu'un ensemble de concepts et de méthodes doivent être mis en pratique afin de maîtriser la qualité du service qui exige l'implication de l'ensemble du personnel d'un établissement hôtelier. L'hôtellerie, en dépit de son caractère purement capitalistique, est un travail de réflexion et d'innovation pour la motivation et la valorisation du potentiel humain dans l'objectif de faire la différence pour les clients. Bien entendu, ces entreprises doivent se soucier davantage de leur politique de risk management RH en vue de proposer un environnement de travail plus agréable et une organisation plus flexible, condition sine qua non pour atteindre l'objectif de performance escompté. En définitive, les conclusions auxquelles nous avons abouti constituent d'une part, un enrichissement de la revue de littérature sur le sujet en vérifiant la capacité du processus risk management RH à répondre au besoin de performance de l'entreprise, et d'autre part, de formuler des propositions afin d'apporter des ajustements capables d'optimiser l'élaboration d'un processus risk management RH, le tout appliqué à des entreprises de services.

Au terme de notre travail doctoral, nos interrogations se sont traduites en une démarche de démonstration du phénomène du risk management RH et de son évolution, avant de présenter les principaux soubassements ayant permis à ce concept de se développer dans un contexte organisationnel en quête de performance et qui se veut agile et digital. Les résultats découlant de cette étude ont conduit à une modélisation des implications stratégiques de l'implantation des pratiques de risk management RH.

Références

- (1). Alami, S. & Achaba, A. (2021). «Quelle est la contribution des pratiques du risk management ressources humaines à la performance organisationnelle? Enquête exploratoire auprès des établissements hôteliers d'Agadir», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume2: Numéro 12» pp:283–306.

- (2). Arcand, M., (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires, Metz. Université de Metz.
- (3). Beck, U., (1986). La société du risque, sur la voie d'une autre modernité. Editions Flammarion.
- (4). Becker, B. and Huselid, M.A., (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 16, p. 53-101.
- (5). Bellier, S., Carré, P. et Caspar, P., (1999). La compétence, traité des sciences et des techniques de la formation. Dunod. Paris.
- (6). Bond G.R. et al., (2008). An Update on Randomized Controlled Trials of Evidence-Based Supported Employment. Psychiatric Rehabilitation Journal. Vol. 31. N°4, p. 280-290.
- (7). Cappelletti, L., (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain. Collection : Management Sup. Dunod. 200p.
- (8). Charbonneau, S., (1992). La gestion de l'impossible : La protection contre les risques techniques majeurs. Economica.
- (9). Darsa, J-D., (2016). La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser. 4^{ème} édition, Gereso Edition.
- (10). Darsa, J-D., (2017). 365 risques en entreprise. Gereso Edition.
- (11). Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E. et Schuler, R.S., (2008). La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. 4^{ème} édition, Pearson Education, Québec.
- (12). Dufour, N. & Bencheikh, A., (2019). Comprendre les risques RH, véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise. Gereso Edition, p 281.
- (13). Dufour, N. et Darsa, J-D., (2014). Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur. Revue Internationale de Management et de Stratégie. Vol. 5. N°4. VA Press.
- (14). Eldor, L. and Harpaz, I., (2016). A process model of employee engagement: the learning climate and its role with extra-role performance behaviors. Journal of Organizational Behavior. Vol 37 (2), pp. 213–235.
- (15). Fillol, C., (2007). Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles : propositions et illustration. Centre de recherche en management et organisation.
- (16). Foucher, R., (2000). Evaluation du potentiel. Effectif, vol. 3, n°5. Novembre-Décembre, p. 18-26.
- (17). Gilbert, P. et Charpentier, M., (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. Congrès de l'AGRH.
- (18). Giordano, Y. et Jolibert, A., (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson Education, pp.47-86.
- (19). Giordano, Y. et Jolibert, A., (2016). Chronique sur le métier de chercheur. RIPME. Vol. 29, n°2.
- (20). Goleman, D., (1999). L'intelligence Emotionnelle. Robert Laffont. Paris.
- (21). Green, A., (1993). Méconnaissance de l'inconscient, in L'inconscient et la science, sous la direction de R. Dorey, Dunod.
- (22). Guilhou, X. et Lagadec, P., (2002). La fin du risque zéro. Collection Tendances-Les Echos. Eyrolles.

- (23). Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work*. New York. Wiley and Son.
- (24). Igalens, J. et Gond, J.P., (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*. Iss. 50, pp. 111-130.
- (25). Laflamme, R., (1998). Mobilisation ou manipulation ? In : *Mobilisation et efficacité au travail*, Cap-Rouge (Québec). Presses Interuniversitaires, pp. 87-96.
- (26). Mackinnon, D.P., Lockwood, CH. M., Hoffmann, J.M, West, S.G. et Sheets, V., (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, vol. 7 (1), pp. 83-104.
- (27). Martory, B. et Crozet, D., (2013). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. EdtDunod. Paris.
- (28). Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P., (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, p. 397-422.
- (29). Meyssonier, R. et Roger, A., (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. XVIIème Congrès de l'AGRH. IAE de Lille et Reims Management School. 16 et 17 novembre, Reims.
- (30). Mohr, D.C., Young, G.J. and Burgess, J.F. Jr., (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organizational culture. *Human Resource Management Journal*, vol. 22, n°2, p. 216-233.
- (31). Morin, E.M., Guindon, M. et Boulianne, E., (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *Gestion*, vol. 21, 3 septembre, p. 61-66.
- (32). Moulin, M-C., (2014). La gestion des crises « Hors Cadre » : L'inconcevable n'est pas impensable. Collection : Perspectives organisationnelles. L'Harmattan.
- (33). Nadisic, T., (2017). Bien-être et efficacité des agents chargés du service public, in Bachelard O. *Le bien-être au travail, Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.
- (34). Nekka, H., (2003). Compétence des dirigeants et capacité du management des ressources humaines à créer de la valeur. Présenté à -the Actes- du congrès annuel de l'AGRH, Grenoble.
- (35). Noe, R.A. and Schmitt, N., (1986). The Influence of Trainee Attitude on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, p. 497-523.
- (36). Oiry, E. et Iribarne A. (d'), (2001). La notion de compétence : continuités et changements par rapports à la notion de qualification. *Sociologie du travail*, n° 43, p. 49-66.
- (37). Paillé, P., (2004). La fidélisation des ressources humaines. *Economica*. Collection Connaissance de la Gestion, pp. 166.
- (38). Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L., (1990). Une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*. Vol. 6, n°2, pp. 19-42.
- (39). Pell, A.R., (2003). *Le Management*. Alpha Books. Etats-Unis.
- (40). Petersen, D., (2005). Setting Goals Measuring Performance: Frequency versus severity. *Professional Safety*. Des Plaines. Vol. 50. N° 12, December, p. 43-48.
- (41). Robbins, S. et Judge, T., (2011). *Comportements Organisationnels*. 14^{ème} édition. Pearson.
- (42). Roussel, P. et Wacheux, F., (2006). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*. Editions De Boeck Université. Bruxelles.

- (43). Royer, I. et Zarlowski, P., (2003). Echantillons, p 188-220. In Thiétart, Méthodes de recherche en management. Edition Dunod, 2^{ème} Edition.
- (44). Savall, H. et Zardet, V., (2003). Maitriser les coûts et performances cachés. Economica ; 4^oÉdition. Collection : Gestion, 412 pages ; [URL] <file:///C:/Users/Admin/Downloads/53e522368d6af.pdf>, consulté le 12/01/2020.
- (45). Ulrich, D. and Brockbanck, W., (2005). The HR Value Proposition. Harvard university press.
- (46). Wacheux, F., (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica, 290 p.
- (47). Waknine, V., (2020). Procès de la QVT. [URL] : <http://dpmassociates.over-blog.com/2020/04/proces-de-la-qvt-audition-de-victor-waknine-l-ibet-qui-monte-qui-monte.html>, consulté le 09/05/2020.