

## **Politique de recrutement dans l'industrie hôtelière**

### **Recruitment policy in the hotel industry**

**TRAORE Mohamed**

Maître de Conférences,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Mali

**DAOU Ousmane Yaya**

Docteur

Institut de Pédagogie Universitaire de Bamako

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Mali

**Date de soumission** : 06/02/2026

**Date d'acceptation** : 12/04/2026

**Pour citer cet article** :

TRAORE M. & DAOU O. Y. (2026) «Politique de recrutement dans l'industrie hôtelière», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 203 - 235

## Résumé

L'objectif général de cette recherche est d'analyser l'influence de la politique de recrutement et de la culture organisationnelle sur la performance sociale dans l'industrie hôtelière. En effet, le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans l'industrie hôtelière, justifie la conduite de notre recherche. Une revue de littérature a été alors effectuée sur les différentes variables et les liens entre elles. Mais, l'atteinte de notre objectif de recherche passe par la mise en œuvre d'une méthodologie mixte. Dans ce contexte, les données qualitatives ont été obtenues auprès de dix-neuf (19) Responsable RH, à l'aide d'entretiens semi-directifs. Les données quantitatives ont été recueillies auprès de trois cent quatre-vingt-cinq (385) employés du Groupe Azalai Hôtel, grâce à un questionnaire structuré. Les résultats de l'analyse des données recueillies, révèlent que La culture organisationnelle semble susceptible d'intervenir dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale. A l'issue de la recherche, l'analyse a démontré que l'influence directe de la politique de recrutement sur performance sociale est significative, ainsi que la culture organisationnelle sur la performance sociale.

**Mots clés :** Politique de recrutement, Performance sociale, industrie hôtelière.

## Abstract

The general objective of this research is to analyze the influence of recruitment policy and organizational culture on social performance in the hotel industry. Indeed, the role of organizational culture in the relationship between recruitment policy and social performance in the hotel industry justifies the conduct of our research. A literature review was then carried out on the different variables and the links between them. But, achieving our research objective requires the implementation of a mixed methodology. In this context, quantitative data were collected from three hundred and eighty-five (385) employees of the Azalai Hotel Group, using a structured questionnaire. At the same time, qualitative data were obtained from nineteen (19) employees of the same group, using semi-structured interviews. The results of the analysis of the data collected reveal that organizational culture plays a mediating role in the relationship between recruitment policy and social performance. However, the analysis demonstrated that recruitment policy has a significant direct influence on social performance, as does organizational culture.

**Keywords:** Recruitment policy, social performance, hospitality industry

## Introduction

Dans le contexte mondial actuel, marqué par une concurrence féroce, des changements rapides, une technologie éphémère et des clients de plus en plus exigeants en matière de qualité à moindre coût, la survie des entreprises est devenue un enjeu majeur que les dirigeants s'efforcent de relever (SY Papa Mamadou et DIOUF Mamadou, 2025). Cette réalité est particulièrement perceptible dans l'industrie hôtelière, secteur clé de l'économie ouest-africaine, qui contribue significativement à l'emploi et aux revenus des pays de la sous-région. En effet, caractérisée par une forte intensité de main-d'œuvre et une dépendance étroite à la qualité du service, cette industrie doit constamment s'adapter pour attirer et fidéliser une clientèle diversifiée. Dans ce secteur dynamique, la politique de recrutement représente un élément fondamental pour constituer des équipes performantes et compétitives Armstrong, (2017). Elle vise à attirer, sélectionner et intégrer les talents qui possèdent non seulement les compétences techniques nécessaires, mais qui sont également en phase avec les valeurs et les objectifs de l'organisation Bowen et Ostroff, (2004).

Cependant, malgré son importance, l'industrie hôtelière en Afrique de l'Ouest fait face à des défis majeurs et persistants liés à la gestion du personnel, notamment des taux de rotation (turnover) élevés. Des études récentes et des rapports d'organisations spécialisées confirment cette tendance. Par exemple, une recherche sur les facteurs du turnover dans l'hôtellerie au Ghana (African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure 2015) ont mis en lumière que la dissatisfaction liée à la rémunération, la faiblesse des systèmes de récompense, les mauvaises relations employé-management et le manque d'opportunités d'avancement professionnel sont des causes majeures de ces départs. Un rapport datant de juin 2025 sur les défis des ressources humaines dans l'hôtellerie au Nigeria (African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure 2015) a révélé un taux de turnover élevé de 92% dans les établissements interrogés, confirmant la prévalence de ce problème. Une autre étude, spécifiquement sur Lagos, au Nigeria, en 2020, a indiqué que 35 employés sur 101 avaient quitté leur emploi dans les deux ans suivant leur engagement, ce qui est considéré comme alarmant (African Journal of Emerging Issues, 2020). Des observations similaires ont été faites au Ghana, avec un taux de rotation des employés ayant servi moins de 2 ans atteignant 63% (African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure 2018), soulignant l'instabilité de la main-d'œuvre dans la région.

Ces statistiques alarmantes légitiment pleinement l'importance d'une politique de recrutement efficace, mais elles posent également une question fondamentale : pourquoi, malgré les efforts de recrutement, un nombre aussi important d'employés quittent-ils leur poste si rapidement ?

Ces départs génèrent des coûts significatifs pour les hôtels, notamment en termes de recrutement répété, de formation de nouvelles recrues, de perte de productivité et de savoir-faire, et d'impact négatif sur le moral des équipes existantes Dess & Shaw, (2001).

## **1. Cadre Théorique**

### **1.1. Définition et cadre conceptuel**

La performance sociale, appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH), désigne l'ensemble des pratiques et résultats d'une organisation en matière de gestion du capital humain, qui excèdent les obligations légales et visent à générer des effets positifs tant pour les salariés que pour la société. Elle s'inscrit ainsi comme un levier stratégique contribuant aux objectifs organisationnels tout en renforçant l'attractivité, la réputation et la durabilité de l'entreprise.

**La théorie des parties prenantes** Freeman (1984) propose d'évaluer la performance organisationnelle à l'aune de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, incluant les salariés, et non plus seulement des actionnaires. En GRH, cela implique une gestion des relations de travail fondée sur la reconnaissance des droits et des contributions des employés.

**La théorie du capital humain** Becker (1964), traditionnellement centrée sur l'investissement en compétences pour améliorer le rendement économique, est élargie par la performance sociale qui valorise également le bien-être, la motivation et l'engagement comme moteurs de productivité et d'innovation.

**La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** intègre la GRH comme un pilier structurant. La performance sociale constitue alors l'expression concrète des engagements de l'entreprise envers ses collaborateurs, en cohérence avec les dimensions éthiques et philanthropiques soulignées par la pyramide de Carroll (1991).

**La logique du Triple Bottom Line** Elkington, (1997) invite à évaluer la performance de l'entreprise selon trois dimensions : économique, environnementale et sociale. La performance sociale en GRH représente la contribution directe de la fonction RH au pilier "social".

### **1.2. Dimensions clés de la performance sociale**

La performance sociale en GRH se décline à travers plusieurs axes interdépendants.

#### **1.2.1. Conditions de travail et bien-être**

Impliquent une approche proactive de prévention des risques physiques et psychosociaux, tels que les accidents, les troubles musculosquelettiques, le stress ou le burn-out, en se basant sur les normes de l'OIT et les travaux fondateurs de Cox et Griffiths (1995).

Par ailleurs, la Qualité de vie au travail (QVT) est essentielle. Elle se traduit par des initiatives favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le bien-être psychologique et la flexibilité. Ces actions améliorent l'engagement et réduisent l'absentéisme. Les modèles JD-R et les études de Schaufeli et Bakker (2004) sur l'engagement et le burn-out constituent des références clés en la matière.

Enfin, les politiques de rémunération et d'avantages sociaux doivent être équitables et transparentes, s'accompagnant de bénéfices tels que la mutuelle, la prévoyance ou l'épargne salariale. Ces pratiques sont ancrées dans la justice organisationnelle Adams, (1965) et les théories de la motivation Herzberg (1968).

### **1.2.2. Développement des compétences et employabilité**

Selon Becker (1964) ces principes incluent également la formation continue, qui se manifeste par des investissements dans la montée en compétences des collaborateurs. Cela renforce leur adaptabilité et leur employabilité, en parfaite cohérence avec les théories du capital humain.

La gestion des carrières et la mobilité sont essentielles. Elles se traduisent par des dispositifs de promotion, de mobilité interne et de planification des successions, s'inspirant des travaux de Rothwell (2001) sur la continuité du leadership.

### **1.2.3. Diversité, égalité et inclusion (DEI)**

Ces principes incluent avant tout la non-discrimination et l'égalité des chances. Cela se traduit par la mise en place de pratiques RH sans biais, en s'appuyant sur les recherches de Banaji et Greenwald (2013) concernant les biais inconscients.

Par ailleurs, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est essentielle. Des politiques actives visent à réduire les écarts salariaux et à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités, en accord avec les études sur le "plafond de verre" menées par Cotter et Al. (1999).

Enfin, l'inclusion est primordiale. Il s'agit de créer un environnement où chaque individu se sent respecté et valorisé, un objectif soutenu par les recherches en psychologie organisationnelle sur le climat inclusif.

### **1.2.4 Dialogue social et relations collectives**

Ces principes englobent également les droits syndicaux et la négociation collective, garantissant ainsi le droit à l'association et à la négociation collective, en accord avec les analyses de Kochan et Osterman (1994).

De plus, la participation structurée des Instances Représentatives du Personnel (IRP) aux décisions sociales est fondamentale. Enfin, la communication interne et la participation sont encouragées, favorisant la transparence et l'autonomisation des employés, en phase avec les travaux de Conger et Kanungo (1988).

### 1.2.5. Éthique et droits humains

Ghoshal et Gratton (2002) affirme que l'éthique et droits humains comprennent d'abord un code de conduite et d'éthique professionnelle, assurant la diffusion de règles garantissant l'intégrité et la confidentialité.

La lutte contre le travail forcé et des enfants est primordiale. Cela implique un contrôle éthique strict de la chaîne d'approvisionnement, en accord avec les Principes directeurs de l'ONU sur les droits de l'homme.

Une gestion responsable des restructurations est mise en place. Elle se traduit par un accompagnement social lors des transformations telles que les licenciements ou les fermetures, s'appuyant sur les modèles de Kotter (1996) en matière de conduite du changement.

### 1.2.6. Mesure de la performance sociale

**Tableau 1: Mesure de la performance sociale**

Catégorie	Éléments	Objectif / Fonction
<b>Indicateurs quantitatifs</b>	- Santé & Sécurité : Taux de fréquence/gravité des accidents, maladies professionnelles, absentéisme. - QVT : Turnover volontaire, engagement, stress. - Développement : Heures de formation, budget, promotions internes. - Diversité : Taux de femmes, minorités, handicap, écarts salariaux. - Dialogue social : Accords collectifs, participation électorale.	Évaluer objectivement les pratiques RH et leur impact social interne (employés, climat social, équité).
<b>Cadres de reporting</b>	- <b>GRI Standards</b> : Référentiel international structurant les indicateurs sociaux. - <b>ISO 26000</b> : Lignes directrices sur la responsabilité sociétale. - <b>Global Compact (ONU)</b> : Principes 3-6 sur les droits du travail. - <b>ODD</b> : ODD 5 (égalité des sexes), ODD 8 (travail décent). - <b>CSRD</b> : Directive européenne pour le reporting ESG.	Fournir des cadres normatifs et comparables pour rendre compte des engagements sociaux.

Catégorie	Éléments	Objectif / Fonction
Audits et labels	- <b>Audits sociaux</b> : Évaluations internes/externes de conformité sociale. - <b>Labels</b> : "Égalité", "Diversité", "Great Place to Work", "B Corp".	Garantir la reconnaissance externe et l'alignement avec les standards éthiques et sociaux.

Source : Réalisé par nos soins 2025

### 1.2.7 Enjeux et bénéfices pour l'organisation

La performance sociale en gestion des ressources humaines s'impose de nos jours comme une dimension incontournable de la performance globale de l'entreprise. Elle ne se réduit pas à un impératif éthique ou réglementaire, mais participe activement à la création de valeur durable. En plaçant le capital humain au cœur de sa stratégie, l'organisation renforce sa résilience, son attractivité et son avantage concurrentiel dans un contexte de transformations sociales et économiques profondes. La mesure rigoureuse de cette performance, à travers des indicateurs et standards reconnus, devient essentielle pour garantir la transparence et la crédibilité des engagements pris.

Tableau 2: Enjeu organisationnel de la performance sociale

Enjeu organisationnel	Bénéfice associé
Attirer et fidéliser les talents	Réduction du turnover, marque employeur
Stimuler productivité et innovation	+20 % de performance, +engagement, +sécurité psychologique
Cohésion et alignement stratégique	Clarté des objectifs, esprit collectif
Améliorer la réputation et accès au capital	Label RSE, investissements ISR
Minimiser les risques sociaux et légaux	Moins de conflits, conformité

Source : WorkL, (2024) ; Backhaus & Tikoo, (2004)

### 1.3 La culture organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont réalisé des travaux sur la culture organisationnelle. Selon Georgia Hobbs (2023), la culture constitue le cadre moral dans lequel les gens doivent agir pour réaliser une mission. Si l'entreprise est une culture, on considère que l'organisation fonctionne comme

une culture. La culture devient alors métaphore, elle exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension. L'organisation est alors perçue comme un tout. Dit autrement, la culture devient paradigme Bolman et Deal, 1991 ; Morgan, (1999). Pour Ruigrok et Achtenhagen (1999), la culture est constituée de normes, de croyances, d'opinions et de comportements partagés par les membres d'une organisation et enseignés aux nouveaux, qui portent sur les actes à mettre en œuvre ou sur la manière de traiter divers problèmes organisationnels. En outre, la culture peut aussi consister en un ensemble de processus cognitifs standardisés qui créent un cadre général pour la prédiction du comportement chez des individus qui interagissent dans un milieu social donné Wallace et Forgelson, (1961).

La culture organisationnelle est définie comme « la façon dont on fait les choses ici » (Deal & Kennedy, 1982), englobant un **ensemble de valeurs, croyances et normes partagées** par les membres d'une organisation, façonnant perceptions, comportements et façons de penser.

**1.3.1 Les niveaux de la culture selon Edgar Schein (2004)** Le modèle de Schein (2004) est l'un des plus influents pour comprendre la culture organisationnelle. Il la décompose en trois niveaux, allant du plus visible au plus profond et inconscient.

**Tableau 3: Les niveaux de la culture Schein (2004)**

Valeurs	Niveau	Description	Exemples
<b>Les Artefacts</b>	Niveau Visible	Ce sont les manifestations les plus superficielles et les plus visibles de la culture. Ils sont faciles à observer mais difficiles à interpréter sans comprendre les niveaux plus profonds.	L'architecture des bureaux (open space vs. bureaux fermés), le code vestimentaire (formel vs. décontracté), la disposition des espaces de travail, les symboles (logos, couleurs), le langage et le jargon utilisés, les histoires et mythes racontés sur l'entreprise, les cérémonies et rituels (célébrations, réunions types), les technologies utilisées.
<b>Les valeurs déclarées</b>		Ce sont les principes directeurs et les philosophies qu'une organisation affirme publiquement et qui	"L'innovation est notre priorité", "Le client est roi", "Nous valorisons la collaboration", "L'intégrité est non négociable". Ces valeurs peuvent être

Valeurs	Niveau	Description	Exemples
	Niveau Semi-Visible	guident le comportement des employés. Elles sont souvent exprimées dans les missions, visions, chartes éthiques ou codes de conduite.	réelles ou refléter ce que l'organisation <i>souhaite</i> être.
<b>Les Hypothèses Fondamentales Sous-jacentes</b>	Niveau Invisible et Inconscient	C'est le niveau le plus profond de la culture, composé des croyances inconscientes, des perceptions et des façons de penser qui sont tenues pour acquises et qui façonnent les valeurs et les artefacts. Elles sont souvent le résultat de réussites passées et sont rarement remises en question	Les gens sont intrinsèquement paresseux et ont besoin de contrôle" (hypothèse X de McGregor) vs. "Les gens veulent s'accomplir et sont auto-motivés" (hypothèse Y), "Le conflit est destructeur" vs. "Le conflit est une opportunité d'apprentissage", "Les ressources sont rares et il faut les contrôler" vs. "Les ressources sont abondantes et doivent être partagées

Source : Schein (2004)

### 1.3.2 Fonctions de la culture organisationnelle

Selon **Edgar H. Schein**, la culture organisationnelle remplit plusieurs fonctions fondamentales pour le fonctionnement et la pérennité des organisations. Ces fonctions sont directement liées à la manière dont les membres d'une organisation **interprètent, agissent et coopèrent** dans leur environnement professionnel. Dans les travaux de Schein (1985, 1992, 2010), il a identifié sept (07) principales fonctions de la culture organisationnelle :

**Tableau 4: Les fonctions de la culture organisationnelle Schein (1985,1992,2010)**

Fonction	Description	Références
Sens	Aide à interpréter l'environnement	Schein (2010)
Identité	Renforce le sentiment d'appartenance	Schein (1985)
Cohésion	Assure coordination et régulation des comportements	Schein (2010)
Orientation de l'action	Influence la prise de décision	Schein (1992)
Socialisation	Facilite l'intégration des nouveaux membres	Schein (2010)
Stabilité sociale	Maintient l'ordre et réduit l'incertitude	Schein (1985)
Mémoire collective	Transmet les apprentissages historiques de l'organisation	Schein (2010)

**Source : Schein (1985, 1992, 2010)**

### 1.3.3 Typologies de cultures organisationnelles

Plusieurs typologies ont été développées afin de catégoriser les cultures organisationnelles et d'en appréhender les dynamiques internes. Parmi celles-ci, les modèles proposés par Quinn et Rohrbaugh (1983), ainsi que par Deal et Kennedy (1982), apparaissent comme les plus pertinents dans le cadre de notre recherche.

**Tableau 5: Récapitulatif des typologies de Quinn et Rohrbaugh (1983)**

Type de Culture	Orientation	Caractéristiques Principales	Objectifs/Priorités
<b>Culture de Clan</b>	Interne / Flexible	Collaboration, esprit de famille, tradition, engagement, loyauté	Cohésion, moral élevé, développement des employés
<b>Culture Adhocratique</b>	Externe / Flexible	Innovation, prise de risque, créativité, adaptabilité, autonomie	Innovation, agilité, croissance
<b>Culture de Marché</b>	Externe / Stable	Compétition, résultats, objectifs mesurables, rentabilité, productivité	Performance, position sur le marché

Type de Culture	Orientation	Caractéristiques Principales	Objectifs/Priorités
Culture Hiérarchique	Interne / Stable	Contrôle, procédures, structure formelle, efficacité, standardisation	Stabilité, prévisibilité, efficacité,

Source : Quinn et Rohrbaugh (1983)

Tableau 6: Recapitulatif des typologies de Deal et Kennedy (1982)

Type de Culture	Niveau de Risque	Rapidité du Feedback	Caractéristiques Principales	Exemples de industrie
Culture "Dur à cuire"	Élevé	Rapide	Environnements compétitifs, besoin de réagir vite, valorisation du courage et de la performance individuelle.	Publicité, construction, journalisme
Culture "Travail et jeu"	Faible	Rapide	Motivation par le volume de travail et les récompenses rapides ; esprit d'équipe, dynamisme.	Vente au détail, télécommunications
Culture du "Processus"	Faible	Lent	Accent sur les règles, les procédures, la conformité ; faible tolérance à l'erreur.	Administration publique, banques
Culture "Misez gros"	Élevé	Lent	Décisions à long terme, conséquences majeures, planification stratégique essentielle.	Industrie pétrolière, aérospatiale

Source : Deal et Kennedy (1982)

En résumé, le modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983) fournit une grille d'analyse stratégique et orientée vers le changement, tandis que celui de Deal et Kennedy (1982) privilégie une compréhension des pratiques organisationnelles à travers une perspective comportementale.

Ces deux approches apparaissent ainsi comme complémentaires dans une lecture intégrée et multidimensionnelle de la culture organisationnelle.

### **1.3.4. Formation, maintien et changement de la culture**

#### **1.3.4.1 La formation de la culture organisationnelle**

Selon Schein (2010), la culture organisationnelle se forme à partir des expériences fondatrices d'un groupe. Les premiers membres de l'organisation sont confrontés à des problématiques d'adaptation externe (relation à l'environnement) et d'intégration interne (cohésion du groupe). Les solutions qu'ils élaborent et qui s'avèrent efficaces sont progressivement érigées en postulats implicites. Ces hypothèses de base, bien qu'informelles, sont transmises aux nouveaux membres et constituent ainsi le socle de la culture organisationnelle.

Dans ce processus de formation, le rôle des fondateurs et des premiers leaders est central. Ce sont eux qui véhiculent les croyances initiales à travers leur style de leadership, leurs décisions, et les rituels qu'ils instaurent. Leur comportement devient un modèle auquel les membres s'ajustent, consolidant ainsi les valeurs émergentes.

#### **1.3.4.2 Le maintien et le renforcement de la culture**

Schein (2010) affirme qu'une fois la culture établie, elle est perpétuée par deux types de mécanismes.

Les mécanismes primaires résident dans les comportements visibles des leaders : les priorités qu'ils affichent, la manière dont ils réagissent aux événements critiques, ainsi que les critères de récompense ou de sanction qu'ils mettent en œuvre. Ces mécanismes traduisent les normes implicites et contribuent au renforcement de la culture.

Les mécanismes secondaires, quant à eux, comprennent les structures formelles, les processus organisationnels, les cérémonies, les récits partagés, et même l'agencement physique de l'espace de travail. Dans les organisations matures, ces mécanismes deviennent si institutionnalisés qu'ils peuvent parfois éclipser l'intention culturelle initiale.

#### **1.3.4.3 Le changement culturel**

Dans les travaux de Schein (2010) sur la culture organisationnelle et le leadership, il met en évidence le fait que le changement de culture organisationnelle repose sur un processus complexe et évolutif.

La première étape consiste en un diagnostic approfondi, visant à identifier les dissonances entre les artefacts visibles (comportements, langage, symboles), les valeurs déclarées par

l'organisation, et les hypothèses sous-jacentes qui en constituent la base. Un changement limité aux éléments superficiels, sans remise en cause des croyances profondes, demeure souvent inefficace.

Le leadership transformationnel joue alors un rôle clé. Le leader doit incarner les nouveaux comportements attendus, réorienter les ressources, instaurer des mécanismes de reconnaissance conformes aux nouvelles orientations, et initier des rituels symbolisant la transition culturelle. Cependant, un véritable changement suppose une transformation des couches profondes de la culture. Cela implique une remise en question des hypothèses fondamentales, un accompagnement psychologique, des dispositifs réflexifs, et un apprentissage organisationnel en profondeur.

Enfin, le changement culturel s'inscrit dans un processus évolutif. Il nécessite une cohérence durable entre discours, comportements et systèmes, ainsi qu'une construction progressive de nouveaux cadres cognitifs partagés par l'ensemble des membres de l'organisation.

## **2. Analyse théorique de la politique de recrutement, la performance sociale et la culture organisation dans l'industrie Hôtelière**

Pour mieux comprendre notre recherche, nous allons mettre en évidence les théories permettant d'expliquer nos objectifs de recherche.

### **2.1 La théorie du signalement de Michael Spence (1973)**

La théorie du signalement, introduite par Spence en (1973), offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les interactions où une asymétrie d'information existe entre deux parties. Dans une telle situation, un des acteurs détient une information que l'autre partie ne peut directement observer. Spence propose alors que l'agent informé puisse émettre des signaux crédibles pour réduire cette incertitude et révéler sa véritable valeur. Ce cadre théorique s'applique de manière particulièrement éclairante aux processus de recrutement, notamment dans des industries à forte intensité humaine comme l'industrie hôtelière.

#### **2.1.1 Une asymétrie d'information inhérente au marché de l'emploi**

Sur le marché du travail, la théorie du signalement prend une forme concrète dans la relation entre les candidats et les employeurs. Les premiers sont les seuls à connaître précisément leur productivité potentielle, leurs compétences réelles, ainsi que leur engagement. Pour convaincre un employeur, ils doivent donc envoyer des signaux susceptibles d'attester de leur valeur. Ces signaux peuvent être formels (comme un diplôme ou une certification) ou informels (attitudes,

comportement, réputation). L'employeur, placé en position d'incertitude, doit alors interpréter ces signaux pour prendre une décision éclairée.

Dans l'industrie hôtelière, cette dynamique est d'autant plus marquée que la qualité du capital humain est un levier déterminant de performance. L'accueil, le service, la gestion de l'imprévu et la relation client exigent des compétences souvent difficilement mesurables en amont. Ainsi, la capacité d'un candidat à bien signaler ses atouts devient cruciale, tout comme celle du recruteur à déchiffrer ces signaux avec justesse.

### **2.1.2. Les diplômes, certifications et expériences : des signaux forts**

L'un des signaux les plus classiques dans le cadre du recrutement reste la formation. Comme le souligne Spence (1973), un diplôme constitue un signal coûteux, c'est-à-dire qu'il implique un investissement de temps, d'effort et de ressources qui le rend plus difficile à falsifier. Dans le contexte hôtelier, les diplômes délivrés par des institutions réputées comme l'École hôtelière de Lausanne, Glion Institute of Higher Education ou encore Vatel représentent plus qu'un simple niveau académique. Ils signalent également une adhésion à des standards professionnels élevés, une socialisation à une culture du service, et souvent, une appartenance à un réseau professionnel structuré, ce qui renforce l'attractivité du candidat.

Les certifications spécialisées en gestion hôtelière, sommellerie, hygiène alimentaire, maîtrise des langues étrangères ou outils numériques constituent également des signaux pertinents. Elles montrent une volonté de développement professionnel ciblé, et permettent de réduire l'incertitude du recruteur quant à des compétences précises et opérationnelles.

L'expérience professionnelle est un autre signal structurant. Elle prend une valeur signalétique forte lorsqu'elle est cohérente et ascendante. Un candidat ayant évolué de réceptionniste à chef de réception ou ayant effectué des stages dans des établissements de renom émet un message clair sur ses compétences, sa fiabilité, sa résilience, et sa capacité à s'intégrer dans un environnement exigeant. Dans une industrie comme l'hôtellerie, où le turnover est élevé, la stabilité dans les postes peut être perçue comme un signal particulièrement positif.

### **2.1.3. Le processus de recrutement comme révélateur de compétences interpersonnelles**

Outre les éléments formels du CV, le comportement du candidat durant le processus de sélection représente une source précieuse de signaux, notamment en ce qui concerne les soft skills. L'attitude générale, la qualité de l'expression verbale et non verbale, la gestion d'un entretien, la ponctualité ou encore la tenue vestimentaire constituent autant d'indices

comportementaux. Ces signaux permettent de détecter des traits essentiels dans l'industrie hôtelière : l'écoute active, la gestion du stress, l'adaptabilité, le sens du service, et le respect des codes professionnels.

Les mises en situation sont souvent utilisées dans l'industrie pour évaluer la capacité du candidat à gérer des situations complexes. Par exemple, on peut demander à un postulant de simuler la gestion d'un client mécontent ou de faire face à une forte affluence en salle. Ces exercices donnent accès à des signaux indirects, mais précieux, sur la compétence relationnelle et la réactivité du candidat. De plus, les recommandations, les vérifications d'antécédents professionnels et les témoignages d'anciens collègues ou employeurs constituent des signaux de confirmation, émis par des tiers, renforçant les signaux fournis par le candidat lui-même.

Dans l'hôtellerie, où la réputation individuelle compte, le bouche-à-oreille professionnel joue un rôle déterminant. Il s'agit ici d'un signal informel, mais souvent plus crédible qu'un énoncé auto-déclaré.

#### **2.1.4. Un signalement bidirectionnel : l'employeur aussi communique**

La théorie du signalement ne s'applique pas uniquement aux candidats. Elle fonctionne également à sens inverse : les employeurs aussi émettent des signaux afin d'attirer les meilleurs talents. Ainsi, la notoriété d'une chaîne hôtelière constitue un signal de prestige et de qualité de l'environnement de travail. La clarté des opportunités de carrière, la présence de programmes de formation continue, ou encore la culture d'entreprise axée sur la reconnaissance, l'esprit d'équipe ou l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle sont des éléments activement signalés lors du processus de recrutement.

Ces signaux permettent de séduire les candidats à haut potentiel, mais aussi de filtrer ceux dont les attentes ou les valeurs seraient incompatibles avec l'environnement proposé. En ce sens, l'entreprise cherche aussi à réduire son propre risque d'erreur de recrutement.

La théorie du signalement, telle que développée par Spence (1973), permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents au recrutement dans l'industrie hôtelière. Elle révèle un processus complexe d'échange d'informations asymétriques, dans lequel chaque partie cherche à réduire l'incertitude en émettant ou interprétant des signaux. Les diplômes, certifications et expériences professionnelles sont des signaux forts qui traduisent compétence et engagement. Les comportements observables lors des entretiens complètent cette lecture en fournissant des indices sur les qualités interpersonnelles, essentielles dans une industrie centrée

sur la relation client. Enfin, le rôle symétrique de signalement de la part de l'employeur souligne l'importance d'un alignement mutuel des attentes et des valeurs.

Dans une industrie où le capital humain est la clef de la satisfaction client et de la fidélité, la capacité à émettre les bons signaux et à les interpréter correctement devient un levier stratégique, tant pour les candidats que pour les organisations.

## **2.2. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)**

Formulée par R. Edward Freeman en 1984 dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, la théorie des parties prenantes constitue une rupture fondamentale avec la conception néoclassique de l'entreprise, longtemps centrée exclusivement sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Freeman propose un modèle élargi de gouvernance dans lequel l'entreprise est considérée comme un réseau d'acteurs interdépendants, chacun ayant un intérêt légitime dans les décisions et activités de l'organisation.

Selon cette approche, l'entreprise ne peut être performante de manière durable que si elle parvient à gérer de façon équilibrée les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, clients, fournisseurs, communautés locales, pouvoirs publics, ONG, ou encore investisseurs. Il ne s'agit plus uniquement de générer des profits financiers, mais de créer une valeur partagée intégrant les dimensions humaines, sociales, environnementales et économiques.

Cette vision trouve une résonance toute particulière dans l'industrie hôtelière, caractérisé par l'intensité des interactions humaines, l'ancrage local des établissements, et l'exposition croissante aux enjeux sociétaux tels que la diversité, l'écologie, ou la justice sociale. Dans ce contexte, un hôtel performant n'est plus simplement un acteur rentable, mais un acteur responsable, ancré dans son environnement et attentif aux besoins et attentes de toutes les parties concernées.

Dans l'industrie hôtelière, la performance sociale ne se limite pas à une posture communicationnelle ou à des engagements de façade. Elle se traduit par des actions concrètes, qui participent à la construction d'une réputation solide, à la fidélisation de la clientèle, et à l'attractivité pour les talents. Plusieurs axes majeurs illustrent cette performance.

Des conditions de travail justes, inclusives et éthiques : Le bien-être des employés, la diversité des profils, l'équité salariale, ainsi que la prévention des discriminations et du harcèlement sont devenues des critères incontournables de la responsabilité sociale. Dans un environnement de

forte sollicitation émotionnelle, la qualité de vie au travail conditionne directement la qualité du service rendu.

Un recrutement équitable : Garantir l'égalité des chances, valoriser les compétences avant les origines sociales, culturelles ou géographiques, ou encore promouvoir la parité homme-femme, sont des éléments clés d'une politique de recrutement responsable.

Un engagement environnemental structuré : Réduction de l'empreinte carbone, maîtrise des consommations énergétiques, limitation des déchets, recours à des énergies renouvelables ou à des matériaux durables, tout cela fait désormais partie intégrante de la stratégie RSE des groupes hôteliers.

Une implication territoriale forte : Les établissements hôteliers ont un impact direct sur leur environnement immédiat. En soutenant l'économie locale (emploi, fournisseurs, artisans), en valorisant le patrimoine culturel ou en s'engageant dans des causes locales, ils participent activement à la cohésion sociale et au développement durable de leur territoire.

Ces piliers de la performance sociale sont non seulement des facteurs de différenciation stratégique, mais aussi des réponses aux attentes croissantes des différentes parties prenantes.

La force de la théorie des parties prenantes réside dans sa capacité à articuler les intérêts multiples et parfois divergents des groupes concernés. Dans l'industrie hôtelière, cela suppose une écoute active et continue, afin d'identifier les besoins spécifiques de chacun.

Les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail stimulant, une reconnaissance de leurs efforts, des opportunités de formation et un climat social sain.

Les clients, au-delà de la qualité de l'accueil et du confort, sont de plus en plus sensibles à l'engagement éthique des établissements. Ils privilégient les hôtels respectueux de l'environnement, inclusifs, transparents dans leurs pratiques, et alignés avec leurs propres valeurs.

Les communautés locales veillent à ce que les hôtels s'inscrivent dans une logique de respect du territoire, en contribuant à la préservation de l'environnement, à l'emploi local, et à la mise en valeur des cultures locales.

Les investisseurs, enfin, sont désormais attentifs aux critères ESG (environnementaux, sociaux, et de gouvernance), qui reflètent la résilience et la durabilité de l'entreprise. Une performance exclusivement financière est jugée insuffisante à long terme.

Répondre à ces attentes implique une gouvernance participative, fondée sur le dialogue, la transparence, et une capacité à arbitrer les conflits d'intérêts. Il ne s'agit pas de satisfaire toutes les demandes de manière uniforme, mais d'intégrer les enjeux dans une stratégie cohérente,

créatrice de valeur à la fois économique, sociale et environnementale. Ainsi, la performance sociale devient un levier de compétitivité durable, bien plus qu'un coût ou une contrainte.

Plusieurs groupes hôteliers internationaux illustrent la mise en œuvre concrète de la théorie des parties prenantes par le biais de politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ambitieuses et structurées.

Le groupe Accor, a mis en place une charte éthique couvrant l'ensemble de ses filiales, visant à garantir des pratiques managériales responsables, à prévenir les discriminations, et à promouvoir l'égalité des chances. Il développe également des programmes d'insertion professionnelle, facilitant l'accès à l'emploi pour les personnes en situation de précarité.

De leur côté, Hilton et Marriott s'engagent dans des initiatives écologiques majeures : réduction de la consommation d'eau et d'énergie, tri des déchets, suppression des plastiques à usage unique, ou encore construction d'hôtels écoresponsables.

Ces groupes favorisent également le recours à des fournisseurs locaux, en soutenant l'artisanat régional et les circuits courts, ce qui renforce les économies locales et réduit l'empreinte environnementale des chaînes d'approvisionnement.

Enfin, des partenariats avec des ONG ou des organismes publics permettent de renforcer l'impact social des actions menées : soutien à l'éducation, à l'insertion, à l'accès aux soins ou à l'aide d'urgence en cas de catastrophe.

Ces pratiques témoignent d'une approche intégrée, où la stratégie RSE n'est pas dissociée des objectifs de performance, mais en constitue un pilier essentiel. En adoptant la logique de la théorie des parties prenantes, ces entreprises renforcent non seulement leur légitimité sociale, mais également leur avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus attentif aux enjeux de durabilité.

La théorie des parties prenantes, telle que développée par R. Edward Freeman (1984), offre un cadre théorique robuste et adaptable à de nombreuses industries, dont l'hôtellerie. En intégrant les attentes croisées des multiples acteurs liés à son activité, l'entreprise hôtelière peut bâtir un modèle de gouvernance équilibré, créateur de valeur partagée.

Dans une industrie fortement dépendant de la qualité des relations humaines et de son inscription territoriale, cette approche permet de concilier performance économique et responsabilité sociale. En s'engageant dans des pratiques inclusives, éthiques et durables, les hôtels ne répondent pas uniquement à des normes, mais participent activement à la construction d'une industrie plus résiliente et plus humaine.

### **2.3. La Théorie de la socialisation organisationnelle d'Edgar Schein (1968)**

La socialisation organisationnelle, telle que théorisée par Edgar H. Schein dès 1968, constitue un processus central dans la dynamique de construction, de maintien et de transmission de la culture au sein des organisations. Loin de se réduire à une simple phase d'intégration administrative ou technique, elle renvoie à un apprentissage progressif, par lequel un individu assimile les valeurs, les normes, les comportements et les compétences qui lui permettront de devenir un membre à part entière de l'organisation. Plutôt qu'une suite d'étapes figées et universelles, la socialisation doit être conçue comme un processus d'ajustement mutuel, le nouvel arrivant s'adapte à l'environnement professionnel, tout en contribuant parfois à son évolution.

Schein insiste sur le rôle essentiel de ce processus pour comprendre et faire vivre la culture organisationnelle existante. Celle-ci constitue le socle de sens sur lequel repose l'action collective, et la socialisation est le principal moyen par lequel elle est transmise. Selon Schein, le processus de socialisation repose sur quatre dimensions principales, chacune jouant un rôle spécifique dans l'intégration du collaborateur. Il s'agit d'abord de l'acquisition de compétences techniques, c'est-à-dire les savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice du poste, incluant l'utilisation d'outils, de procédures ou de méthodes propres à l'organisation Schein (1992). Ensuite vient l'apprentissage du rôle organisationnel. Au-delà des compétences, le nouvel arrivant doit comprendre la place qu'il occupe dans l'organisation, les attentes liées à son poste, ainsi que les responsabilités implicites ou explicites qu'il assume Schein (1992). La troisième dimension est l'intégration sociale. Celle-ci renvoie à l'établissement de relations interpersonnelles, à l'adhésion aux dynamiques de groupe et à l'appropriation des codes relationnels de l'entreprise Schein (1992).

L'assimilation des valeurs et normes collectives est essentielle. L'individu apprend progressivement les valeurs fondamentales, les croyances partagées et les comportements attendus dans le cadre professionnel Schein (1992). De ce fait, la socialisation va bien au-delà de la simple transmission d'informations fonctionnelles. Elle constitue un vecteur culturel qui permet à l'organisation de pérenniser son identité en intégrant les nouveaux membres dans une logique de continuité et de cohérence. La culture organisationnelle, selon Schein, peut être définie comme un système cohérent de croyances, de valeurs et de présupposés partagés par les membres d'une organisation Schein (2017). Ces éléments sont forgés à travers le temps, en réponse aux défis rencontrés par le groupe, et ils structurent en profondeur les modes de pensée et d'action. Schein distingue trois niveaux de culture, organisés en couches hiérarchisées. Tout

d'abord, il y a les artefacts, qui sont les manifestations visibles de la culture. Ils incluent l'architecture des espaces, les tenues vestimentaires, les rituels, les logos, le langage organisationnel et tous les éléments tangibles qui traduisent une culture particulière Schein (2017). Viennent ensuite les valeurs déclarées. Elles correspondent aux principes revendiqués par l'organisation et servent de guide à la prise de décision. Elles peuvent inclure des engagements tels que la qualité, l'innovation, l'orientation client ou encore l'éthique Schein (2017).

Les présupposés fondamentaux sont les croyances inconscientes, souvent invisibles, qui structurent la vision du monde des membres de l'organisation. Ils touchent aux représentations du temps, de l'autorité, de la nature humaine ou encore du rapport au travail Schein (2017).

Ces trois niveaux sont interconnectés et forment un système intégré. La socialisation, en tant que processus de transmission, permet à l'individu d'accéder progressivement à ces différents niveaux, notamment en décryptant les codes implicites et les symboles porteurs de sens. Pour Schein, la socialisation est le principal canal de transmission de la culture organisationnelle. Sans elle, les valeurs collectives ne peuvent être ni maintenues ni reproduites Schein (1992). Ce processus peut prendre des formes diverses. Il peut être formel, à travers des programmes d'intégration structurés, des formations initiales, des sessions de parrainage ou des séminaires de sensibilisation à la culture de l'entreprise. Il peut également être informel, via l'observation, les interactions quotidiennes, les conversations entre collègues ou les comportements exemplaires de certains membres influents Schein (1992).

Ce double registre de socialisation vise à transmettre non seulement les règles explicites, mais aussi les valeurs implicites, ainsi que les mythes fondateurs, rituels symboliques et pratiques partagées qui donnent du sens à la vie organisationnelle. Par ce biais, la socialisation permet au nouvel arrivant de comprendre ce qui est valorisé, toléré ou rejeté au sein de l'entreprise. Elle constitue donc un outil de régulation sociale, mais aussi un levier de cohésion et de stabilité dans des environnements parfois en constante évolution. L'efficacité de la socialisation repose sur sa capacité d'adaptation à la culture spécifique de chaque organisation. Un bon programme d'intégration ne peut être générique. Il doit être conçu en cohérence avec les valeurs, les pratiques et les objectifs culturels de l'entreprise Schein (2017). Schein pense qu'une entreprise valorisant l'innovation, la socialisation encouragera les comportements proactifs, la prise d'initiative, la tolérance à l'erreur et l'expérimentation. À l'inverse, dans une culture marquée par une forte hiérarchie, l'accent sera mis sur le respect des procédures, des rôles définis et de l'autorité formelle Schein (2017).

Une culture organisationnelle forte facilite la socialisation en fournissant des repères clairs et en réduisant les ambiguïtés. En retour, une socialisation bien conçue permet de renforcer cette culture, en s'assurant que les nouveaux membres en comprennent les codes et les reproduisent dans leurs comportements. Schein met en évidence le lien étroit et réciproque entre culture et socialisation. La culture constitue le contenu à transmettre, tandis que la socialisation en est le mode de diffusion. Ensemble, elles assurent la pérennité des pratiques, la cohérence organisationnelle et la stabilité identitaire de l'entreprise Schein (1992). Dans cette perspective, maîtriser les mécanismes de socialisation devient un enjeu stratégique pour toute organisation désireuse de préserver son identité, tout en intégrant de nouveaux talents. Une socialisation efficace permet d'accélérer l'intégration, de renforcer le sentiment d'appartenance, et d'améliorer la performance collective.

Enfin, en tant que levier de transmission, la socialisation contribue également à l'adaptabilité de la culture. En intégrant de nouveaux membres porteurs de visions ou d'expériences différentes, elle permet à la culture d'évoluer sans perdre sa cohérence. La vision développée par Edgar Schein éclaire les dynamiques profondes qui structurent les organisations. Elle met en évidence l'importance d'un processus de socialisation réfléchi, aligné avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Loin d'être un simple outil RH, la socialisation est un instrument fondamental de transmission culturelle, de régulation comportementale et de cohésion collective. Dans un contexte organisationnel marqué par la complexité et le changement, la capacité à articuler culture et socialisation devient un facteur-clé de résilience, d'adaptation et de performance durable. C'est à travers la socialisation que la culture prend vie, se reproduit, et accompagne les individus dans leur parcours professionnel au sein d'une communauté de sens.

### **3. Cadre méthodologique de la recherche**

Ce chapitre a pour vocation principale de présenter la méthodologie adoptée pour atteindre nos objectifs de recherche. Afin de mieux tester nos hypothèses de recherche, nous avons donc utilisé une méthodologie mixte. Une première étude qualitative exploratoire a permis, à cet effet, de confronter notre modèle de recherche issue de la revue de littérature aux réalités du terrain. Elle a permis aussi d'élaborer notre questionnaire Section I. La conduite de l'étude qualitative et ses résultats sont utilisés pour conduire l'étude quantitative. C'est pourquoi notre deuxième section est consacrée à l'explication de cette méthode.

Le cadre méthodologique de l'étude présente l'ensemble des techniques et méthodes mobilisées pour circonscrire notre objet d'étude. Plusieurs questions ont permis de conduire cette recherche.

### **3.1 Étude qualitative exploratoire**

Avant d'aborder la phase qualitative de notre recherche, nous allons présenter posture épistémologique de la recherche.

#### **3.1.1. La revue documentaire et méthodologie de l'étude exploratoire**

Toute recherche se fonde sur une revue de littérature qui constitue une source de connaissance par excellence Sogbossi, (2005).

##### **3.1.1.1. Revue documentaire**

Cette recherche nous a permis de :

- nous familiariser avec le champ d'investigation ;
- approfondir la compréhension du problème traité et analyser la relation entre les différentes variables de notre recherche ;
- assimiler les concepts clés relatifs à la politique de recrutement, la performance sociale et la culture organisationnelle dans l'industrie hôtelière ;

Ce travail nous a conduit à explorer diverses sources, notamment des bibliothèques, des centres de recherche et de documentation, ainsi que des plateformes spécialisées en gestion, psychologie environnementale et sociologie. Cette exploration documentaire a principalement porté sur des ouvrages et des publications abordant les thématiques suivantes : la Gestion des ressources, les stratégies de recrutement, la performance sociale, le système de gouvernance dans l'industrie hôtelière.

##### **3.1.1.2 Méthodologie de l'étude qualitative**

Les études qualitatives sont recommandées lorsque le but de l'étude est de comprendre un évènement, une activité, un processus sur une ou plusieurs individus (Creswell 2003). Elles permettent au chercheur de proposer une nouvelle articulation théorique entre des concepts étudiés, ou d'intégrer de nouveaux concepts ou encore de nouvelles dimensions de concepts dans un champ théorique donné (Thiétart et coll., 2007). Ainsi, il s'agit ici d'une étude qualitative complétive de la revue de littérature pour adapter les échelles de mesure des variables préalablement identifiées dans la théorie.

La méthodologie de la partie qualitative de cette étude sera présentée à travers, l'instrument de collecte de données, les participants, le déroulement des entretiens, les différentes analyses (lexicale et du contenu) et la génération des items.

#### - Les entretiens semi-directifs

Dans le cadre de notre recherche sur la politique de recrutement et la performance sociale au prisme de la culture organisationnelle, nous avons opté pour l'entretien individuel plutôt que pour l'entretien de groupe. Comme le soulignent Aouina-Mejri (2010) et Jolibert (2006), le choix du type d'entretien dépend de l'objet même de l'étude. Or, notre investigation vise à comprendre les processus subjectifs et contextuels à travers lesquels les collaborateurs perçoivent et intériorisent des éléments de la culture organisationnelle notamment en lien avec les dynamiques de la politique de recrutement et de performance sociale.

L'entretien individuel s'avère particulièrement pertinent pour explorer les représentations personnelles autour de notions telles que l'adéquation culturelle lors du recrutement, la valorisation des comportements alignés à la culture organisationnelle, ou encore la perception de la performance sociale comme critère implicite d'évaluation interne. Ces dimensions sont fortement imprégnées d'enjeux identitaires, de logique de distinction, et de rapports de pouvoir implicites, qui risqueraient d'être occultés dans un entretien collectif.

Dans certains contextes, notamment en Afrique, les entreprises peuvent devenir des lieux de mise en scène du statut social, et les réponses formulées en groupe peuvent être biaisées par un souci d'image (Amine et Lazzaoui, 2007). Cela génère un biais de désirabilité sociale (Zerbe & Paulhus, 1987), susceptible de nuire à la fiabilité des données recueillies, surtout lorsqu'il s'agit d'aborder des sujets sensibles comme les critères réels de sélection ou les mécanismes de reconnaissance interne.

Après avoir opté pour l'entretien individuel, nous avons privilégié la méthode semi-directive. Ce choix se justifie, d'une part, par sa fréquence d'utilisation en sciences de gestion (Coquelle, 2005, cité par Soglohoun, 2018) et dans les recherches en contexte africain (Ouattara, 2003), et d'autre part, par sa capacité à équilibrer structure et flexibilité. Contrairement aux entretiens directifs, trop rigides et proches du questionnaire, l'entretien semi-directif permet de creuser les logiques d'action et les valeurs implicites tout en suivant un fil conducteur. Il offre ainsi un cadre idéal pour investiguer la manière dont la culture organisationnelle influence les décisions en matière de recrutement, les critères implicites de performance sociale, et les trajectoires professionnelles qui en découlent.

Enfin, cette méthode facilite une analyse approfondie des discours, des justifications et des tensions internes entre ce qui est dit, ce qui est fait, et ce qui est valorisé au sein de l'organisation. Cela nous permet de mieux cerner le rôle structurant mais souvent invisible que joue la culture organisationnelle dans la relation entre politique de recrutement et la performance sociale.

#### - **Les participants**

Des interviews sont conduites auprès des employés du Groupe Azalai Hôtels. Cette phase qualitative permet de cerner leurs compréhensions de la politique de recrutement, leurs perceptions de la performance sociale et de la culture organisationnelle.

#### - **Le choix de l'échantillon**

Une étude exploratoire de type qualitative ne requiert pas un grand échantillon car elle vise à donner de sens, à comprendre et à clarifier un problème (Coutelle, 2005) ; et non à estimer des valeurs (Sogbossi, 2005).

Dans le cadre d'une étude qualitative, il est difficile de déterminer d'avance le nombre d'individus à interviewer (Thiétart et Coll, 2007). Le chercheur retient le nombre d'individus dès que le seuil de saturation théorique est atteint (Glaser et Strauss, 1967). Par saturation théorique il faut entendre, le nombre d'individus à partir duquel le chercheur n'a plus d'informations supplémentaires sur le sujet traité (Thiétart, 2007). La taille de 19 après atteinte de la saturation sémantique. Dans la sélection des employés, nous nous sommes préoccupés de la prise en compte de l'égalité dans l'approche genre (11 hommes et 8 femmes) et ceci en respect de la règle d'échantillon à classes égales recommandée par Evrard et al (1997). Les entretiens réalisés ont duré environ 39 à 53 minutes en moyenne chacun. Ils se sont déroulés avec les employés du Groupe Azalai Hôtels filiale de Cotonou sur leurs lieux de travail à l'aide d'un guide d'entretien.

#### - **Guide d'entretien**

Un guide d'entretien est un instrument permettant de répondre aux problématiques de la recherche aussi bien lors d'un entretien individuel que lors d'un focus-group. Il permet au chercheur de s'assurer que l'entretien se focalise sur les thématiques de la recherche. Nous avons articulé le guide d'entretien autour des cinq points ou sous-thèmes dont les objectifs sont présentés dans les encadrés suivants :

**Encadré 1 :**

**Thème 1 : Le sens inné de l'hospitalité**

- Apprécier la compréhension du sens inné de l'hospitalité par les collaborateurs  
(Définition – Dimensions perçues de l'hospitalité au sein de l'organisation)
- Identifier les pratiques organisationnelles fréquemment associées au sens inné de l'hospitalité selon les collaborateurs

**Encadré 2 :**

**Thème 2 : Le contact facile**

- Apprécier l'influence du contact facile dans les interactions organisationnelles,
- Comprendre la perception des collaborateurs face à différentes formes de contact relationnel (formel/informel, direct/indirect),
- Identifier les expressions utilisées par les collaborateurs pour qualifier le "contact facile" au sein de l'organisation.

**Encadré 3 :**

**Thème 3 : La primauté du groupe**

- Analyser si le collaborateur s'identifie à travers l'identité collective véhiculée par le groupe ou l'organisation ;
- Identifier de nouveaux indicateurs permettant de mesurer l'importance accordée à la primauté du groupe dans les comportements et attitudes organisationnels.

**Encadré 4 :**

**Thème 4 : L'influence positive de la politique de recrutement sur la performance sociale**

- Apprécier l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale perçue par les collaborateurs,
- Comprendre la perception des collaborateurs des différentes approches ou pratiques de recrutement mises en œuvre dans l'organisation,
- Identifier les expressions utilisées par les collaborateurs pour qualifier la politique de recrutement en lien avec la performance sociale.

**Encadré 5 :**

**Thème 5 : La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale.**

- Analyser si les collaborateurs reconnaissent leurs valeurs personnelles à travers celles véhiculées par la culture organisationnelle, dans le cadre de la politique de recrutement ;
- Identifier de nouveaux indicateurs permettant de mesurer le rôle médiateur de la culture organisationnelle dans la perception de la performance sociale issue des pratiques de recrutement.

Le choix de ces cinq points ou thèmes est guidé d'une part, par les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés et, d'autre part, par les connaissances tirées de la revue de littérature.

Les questions en liaison avec chaque thème sont présentées dans le guide d'entretien.

Il est important de souligner que bien avant l'utilisation du guide d'entretien, il a fait l'objet d'un pré-test, comme l'ont suggéré plusieurs auteurs (Thiétart et coll., 2007, Coutelle, 2005).

Le pré-test a lieu auprès de 4 employés d'Azalai Hôtel Bamako (deux femmes et deux hommes) qui sont sélectionnés parmi les employés du Groupe Azalai Hotels.

#### **4. Résultats de l'étude exploratoire**

L'objectif de la phase exploratoire qualitative est d'enrichir au besoin le modèle conceptuel déjà présenté. Ce modèle enrichi, définitif, est le modèle de recherche. Il met aussi en relief les hypothèses définitives de la recherche. Dans ce paragraphe, les résultats de l'étude exploratoire seront présentés dans un premier temps. Dans un second temps, les hypothèses définitives et le modèle de recherche seront exposés.

Les données collectées grâce aux différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. L'analyse de contenu est une méthode quantitative ou qualitative permettant de comparer, de décrire ou de prédire (Thiétart et Coll, 2007). Dans le cadre de cette recherche les données qualitatives (discours) recueillies ont été fidèlement retranscrites et ont fait l'objet d'analyse de contenu thématique. Il est vrai que l'analyse de contenu thématique ne prend en compte que les informations pertinentes et n'est donc que systématique, mais elle n'interdit pas l'enregistrement intégral des données au départ (Pallemas, 1999).

Nous avons préféré l'analyse thématique à l'analyse lexicale car ce qui nous intéresse est le sens du discours des interviewés. C'est pourquoi, au cours de cette analyse, plusieurs étapes, telles que décrites par Thiétart et Coll. (2007) ont été suivies. Après la transcription des discours, nous avons procédé à la codification des thèmes. Cette codification a nécessité la définition des unités d'analyse autour desquelles les thèmes semblables seront regroupés. Enfin, nous avons procédé à l'analyse proprement dite. Cette analyse a été plus qualitative en ce sens que nous n'avons pas utilisé des outils statistiques. Les résultats de ces différents entretiens sont présentés suivants les axes retenus lors du déroulement.

#### **4.1. Le sens inné de l'hospitalité**

La plupart des personnes interviewées ont déjà entendu parler du sens inné de l'hospitalité et le conçoivent comme une disposition naturelle à accueillir l'autre avec bienveillance, respect et chaleur, tant dans les interactions professionnelles que dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Pour elles, il s'agit d'un ensemble d'attitudes et de comportements allant au-delà des exigences formelles du poste, et qui visent à instaurer un climat de confiance, de respect mutuel et de convivialité au sein de l'organisation.

Nous nous sommes également intéressés aux manifestations concrètes de ce sens de l'hospitalité dans l'environnement professionnel des personnes interrogées. La majorité a évoqué des pratiques telles que l'accueil attentionné des nouveaux collaborateurs, la disponibilité à aider un collègue en difficulté, ou encore la capacité à créer un environnement relationnel positif, tant en interne qu'avec les clients ou partenaires. Certaines personnes ont également mis en avant l'importance des gestes quotidiens de courtoisie, de politesse et d'écoute active comme indicateurs clés de cette hospitalité.

À la suite de l'analyse des données, nous avons choisi de focaliser la phase quantitative de cette recherche sur l'hospitalité en milieu professionnel, en tant que valeur culturelle profondément

ancrée, afin d'en mesurer les manifestations concrètes et son influence potentielle sur la dynamique sociale et la cohésion organisationnelle.

#### **4.2 Le contact facile**

L'objectif des échanges avec les personnes interrogées autour de la notion de contact facile dans l'industrie hôtelière était de connaître leur appréciation de cette qualité relationnelle, les situations dans lesquelles elle est attendue ou valorisée, ainsi que les canaux ou comportements par lesquels elle s'exprime le plus efficacement dans l'environnement hôtelier.

Les personnes interrogées perçoivent de manière très positive le contact facile, à condition qu'il soit authentique, respectueux et adapté aux besoins du client. Dans un cadre aussi sensible à l'expérience humaine que l'hôtellerie, cette capacité à établir rapidement un lien chaleureux est considérée comme essentielle, notamment à l'accueil, dans les interactions de service ou lors de la gestion des réclamations.

Par ailleurs, les échanges ont mis en évidence certains canaux favorisant ce contact fluide, tels que l'accueil physique personnalisé, la communication non verbale (sourire, posture ouverte), ainsi que les échanges spontanés en face à face. Des supports comme l'affichage interne (messages de bienvenue, présentation des équipes, suggestions personnalisées) ont également été évoqués comme renforçant la proximité et l'accessibilité du personnel.

Les résultats de ce sous-thème nous ont amenés à choisir l'affichage dans les espaces d'accueil comme l'un des moyens de communication privilégiés à explorer dans la phase quantitative de cette recherche, en tant que vecteur indirect de contact facile et d'humanisation de la relation client.

#### **4.3 La primauté du groupe**

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'influence de la primauté du groupe sur les dynamiques relationnelles et la performance sociale au sein de l'organisation. À cet effet, les échanges menés avec les personnes interrogées visaient à comprendre leur appréciation du rôle que joue le collectif dans leur environnement professionnel, ainsi que la manière dont ils perçoivent les interactions fondées sur l'intérêt du groupe plutôt que sur les motivations individuelles.

Les répondants, dans leur majorité, ont exprimé une forte adhésion aux valeurs collectives et ont souligné l'importance du travail en équipe, de l'entraide entre collègues et de la solidarité comme piliers de la culture organisationnelle. Ils ont particulièrement apprécié les situations où

les décisions et les pratiques sont orientées vers le bien-être du groupe, plutôt que vers les performances individuelles isolées.

Les résultats de cette analyse ont permis d'orienter la formulation des hypothèses dans la phase quantitative de l'étude, en mettant en comparaison les effets de comportements favorisant la primauté du groupe par rapport à d'autres types de logiques organisationnelles, afin d'évaluer leur influence sur la cohésion, la satisfaction des employés et la performance sociale globale.

#### **4.4 L'influence positive de la politique de recrutement sur la performance sociale**

L'objectif des échanges concernant ce thème est d'apprécier la manifestation de l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale dans le contexte de la recherche. En effet, la plupart des personnes interrogées reconnaissent que les pratiques de recrutement fondées sur la transparence, l'égalité des chances et la reconnaissance des compétences renforcent leur sentiment d'appartenance et leur engagement au sein de l'organisation. Ces politiques sont perçues comme reflétant les valeurs sociales et humaines auxquelles elles adhèrent. On peut donc conclure que la qualité du processus de recrutement contribue positivement à la perception de justice organisationnelle et à la cohésion sociale, éléments clés de la performance sociale.

#### **4.5 La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale.**

Il s'est agi, à travers les échanges, d'identifier comment la culture organisationnelle intervient dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans le contexte de l'étude. Les propos recueillis mettent en évidence que les collaborateurs perçoivent les politiques de recrutement non seulement comme des mécanismes de sélection, mais aussi comme des vecteurs de transmission des valeurs et normes organisationnelles. Les pratiques perçues comme équitables, inclusives et cohérentes avec les valeurs de l'entreprise renforcent le sentiment d'appartenance, la motivation et la cohésion sociale.

En croisant ces résultats avec les apports de la littérature sur la culture organisationnelle, trois dimensions émergent : la cohérence culturelle perçue, l'intégration sociale et la légitimité organisationnelle. La dimension d'intégration sociale, en particulier, apparaît comme un levier médiateur central : elle permet aux nouveaux collaborateurs de s'aligner rapidement sur les comportements attendus, favorisant ainsi une meilleure performance sociale collective.

Les verbatims suivants justifiant les conclusions liées à ces thèmes sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau 7 : Les verbatims extraits de l'analyses des données qualitatives**

Thèmes	Verbatim
<b>Le sens inné de l'hospitalité</b>	<p>1-« .... Pour moi, le sens inné de l'hospitalité se manifeste par la capacité naturelle de l'entreprise à accueillir chaleureusement ses clients et à créer un environnement convivial, où chacun se sent respecté et valorisé, un peu comme on le ferait pour un invité chez soi... ».</p> <p>2-« ...L'hospitalité, c'est avant tout cette attention sincère portée à l'autre, qui va au-delà des simples services attendus. Elle traduit une culture organisationnelle où l'humain est placé au cœur des relations, favorisant un climat de confiance et de bienveillance... ».</p> <p>3-« ...Selon moi, le sens inné de l'hospitalité se traduit par des gestes et des comportements spontanés d'accueil, tant envers les clients qu'envers les collaborateurs, contribuant à entretenir un climat social positif et un esprit de communauté au sein de l'entreprise... ».</p>
<b>Le contact facile</b>	<p>1-« ...J'apprécie particulièrement quand le contact avec le personnel est naturel et spontané... J'ai déjà vécu des situations où les échanges avec les employés étaient faciles et chaleureux, que ce soit à l'accueil ou lors des services... » ;</p> <p>2- « ...Dans les entreprises hôtelières ou de service, j'ai souvent remarqué que le personnel adopte des attitudes ouvertes, engageantes, qui facilitent la communication et mettent à l'aise les clients... » ;</p> <p>3- « ...Il m'arrive de constater que les interactions simples et fluides avec les équipes améliorent mon expérience, que ce soit lors d'un accueil, d'une demande particulière ou même dans des échanges informels... » .</p>
<b>La primauté du groupe</b>	<p>1-« ...Je suis plus sensible aux situations où les actions collectives et la solidarité au sein du groupe sont mises en avant... » ;</p> <p>2-« ...Selon moi, les messages qui montrent clairement la contribution concrète du groupe ou de l'équipe sont plus convaincants, car ils reflètent des résultats réels et partagés... » ;</p> <p>3-« ...Le fait de savoir précisément comment le groupe agit ensemble pour atteindre des objectifs communs a, selon moi, plus d'impact que des messages trop généraux ou individuels... »</p>
<b>L'influence positive de la politique de recrutement sur la performance sociale</b>	<p>1-« .....Il m'arrive souvent de me sentir pleinement engagé par une politique de recrutement qui reflète mes valeurs et favorise un environnement de travail respectueux et inclusif... ».</p> <p>2-« ...J'apprécie particulièrement lorsque les pratiques de recrutement de l'entreprise prennent en compte l'impact social, contribuant ainsi au bien-être collectif au sein de l'organisation... » ;</p>

	<p>3-« ...Je suis plus motivé à m'investir dans une entreprise dont la politique de recrutement correspond à mes attentes en termes d'équité, de diversité et de cohésion sociale... »</p>
<p><b>La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale</b></p>	<p>1-« ...Dans mon expérience, l'efficacité d'une politique de recrutement dépend d'abord de son adéquation avec la culture organisationnelle, qui influence fortement la manière dont elle est perçue et acceptée... » ;</p> <p>2- « ...Il m'arrive de rejeter certaines pratiques de recrutement ou comportements au travail car ils ne correspondent pas aux valeurs et normes partagées au sein de l'organisation... » ;</p> <p>3-« ...Pour moi, l'impact positif d'une politique de recrutement sur la performance sociale passe d'abord par la capacité de l'entreprise à intégrer ces pratiques dans une culture organisationnelle cohérente et valorisée par tous... »</p>

Source : Réalisé par nos soins 2025

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- African Journal of Emerging Issues (2020). Employee turnover in Lagos hospitality sector. (À préciser).
- African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure (2015). Factors influencing employee turnover in the hospitality industry in Ghana. (À préciser).
- African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure (2018). Labour turnover trends in Ghana's hospitality sector. (À préciser).
- Amine, A., & Lazzaoui, A. (2007). Comportement du consommateur et contexte africain. (À préciser).
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Aouina-Mejri, C. (2010). Méthodologies qualitatives en sciences de gestion. (À préciser).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. Delacorte Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cotter, D. A., et al. (1999). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Coutelle, P. (2005). Méthodes de recherche en sciences de gestion. (À préciser).
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The assessment of psychosocial hazards at work. In *Handbook of Work and Health Psychology*.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.

- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Evrard, Y., et al. (1997). *Market: Études et recherches en marketing*. Dunod.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Ghoshal, S., & Gratton, L. (2002). Integrating the enterprise. *MIT Sloan Management Review*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Hobbs, G. (2023). *Organizational culture and leadership frameworks*. (À préciser).
- Jolibert, A. (2006). *Méthodes de recherche en marketing*. Dunod.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Morgan, G. (1999). *Images of Organization*. Sage.
- Ouattara, A. (2003). *Recherche qualitative en contexte africain*. (À préciser).
- Pallemas, P. (1999). *Analyse de contenu en sciences sociales*. (À préciser).
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective Succession Planning*. AMACOM.
- Ruigrok, W., & Achtenhagen, L. (1999). *Internationalization and performance*. (À préciser).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sogbossi, B. (2005). *Méthodologie de recherche en sciences sociales*. (À préciser).
- Soglohoun, F. (2018). *Méthodes qualitatives en gestion*. (À préciser).
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- SY, P. M., & DIOUF, M. (2025). *Gestion des entreprises en contexte africain*. (À préciser).
- Thiétart, R. A., et al. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- Wallace, A. F. C., & Fogelson, R. D. (1961). *Culture and personality*. (À préciser).
- WorkL (2024). *Employee experience and workplace performance report*.
- Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior. *Academy of Management Review*.