



Universitat de Lleida

Creation et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hotelier

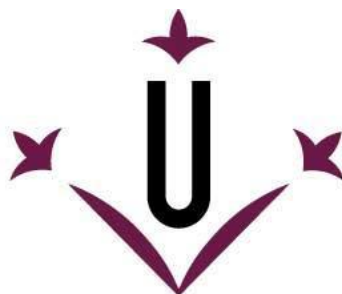
Pierre Femba Fiba

<http://hdl.handle.net/10803/689449>



Creation et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hotelier està subjecte a una llicència de [Reconeixement-NoComercial 4.0 No adaptada de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

(c) 2023, Pierre Femba Fiba



Universitat de Lleida

THESE DOCTORALE

**CREATION ET VALIDATION D'UNE RUBRIQUE
D'EVALUATION DE LA GESTION DU PERSONNEL DES PME
FAMILIALES DU SECTEUR HOTELIER**

FEMBA FIBA Pierre

Thèse présentée en vue de l'obtention d'un Doctorat PhD à l'Université de Lleida

Programme de Doctorat : Education, Société et Qualité de vie

DIRECTRICE/ DIRECTEUR

Dre Sofia ISUS BARADO, Professeure titulaire, Universitat de Lleida, Espagne

Dr Robert TEFÉ TAGNE, Professeur titulaire, Université de Douala, Cameroun

TUTRICE

Dre Sofia ISUS BARADO

2022-2023

A MES PARENTS

REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit de trois longues années de travail, avec un parcours parsemé de moments difficiles, de questionnements profonds et parfois superficiels, des moments de doute et de confiance. L'appui de plusieurs personnes a été capital pour pouvoir persévérer et faire aboutir ce projet. Il est donc important et opportun de prendre quelques lignes pour leur témoigner de ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à ma tutrice et directrice de thèse, la Docteur Sofia ISUS BARADO, et au co-directeur de thèse le Docteur TEFÉ TAGNE Robert pour avoir dirigé cette recherche. Leurs conseils éclairés, leur bienveillance, leur rigueur scientifique et leur disponibilité permanente auront été le plus précieux appui reçu durant toutes les étapes de ce travail. Les discussions que nous avons eues ainsi que leurs conseils sont pour beaucoup dans le résultat final de ce travail. Nos conversations m'ont montré que le monde de la recherche pouvait être un univers passionnant et enrichissant.

Je remercie également le docteur Francesc ALAMON qui a toujours été présent tout au long de ce processus d'investigation et de rédaction. Les conseils éclairés qu'il m'a apportés, combinés à sa présence effective à mes côtés m'ont été d'un grand soutien. Un merci spécial aux membres du laboratoire de recherche COMPECTECS pour leur encadrement scientifique et la chaleur qu'ils ont su me donner pendant ces trois années.

J'adresse mes remerciements aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail. Ma reconnaissance s'adresse également à toute l'administration ainsi qu'aux enseignants de l'Université de Lleida et de Douala qui nous ont offert non seulement un cadre approprié pour nos études mais aussi et surtout des enseignements de qualité utiles à notre recherche.

J'exprime une gratitude particulière à ma maman NDUMBE Emilia, à mes oncles LEBE Manfred et son épouse, ELAME Henri et son épouse qui ont su supporter des privations diverses et m'ont soutenu durant les périodes les plus difficiles de mon parcours

A mes parents, amis, frères et sœurs que je cite en dernier mais qui sont les premiers à m'avoir soutenu tout au long de mon cheminement. J'exprime ici ma reconnaissance pour leur amour, leur encouragement constant

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
RESUME.....	IV
ABSTRACT.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	VII
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	2
I. PARTIE THEORIQUE.....	11
CHAPITRE 1: LE SECTEUR HOTELIER ET SES PARTICULARITES.....	12
CHAPITRE 2: L'ENTREPRISE PME FAMILIALE ET SES CARACTERISTIQUES.....	46
Chapitre 3: GESTION DU PERSONNEL AU SECTEUR HOTELIER ET PME.....	74
II. PARTIE EMPIRIQUE.....	116
Chapitre 4: METHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DE LA RUBRIQUE.....	117
CHAP 5: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	149
CHAPITRE 6: DISCUSSION ET CONFIRMATION DE LA RUBRIQUE D'EVALUATION DU PERSONNEL DES PME FAMILIALES DU SECTEUR HOTELIER.....	210
CONCLUSION GENERALE.....	244
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	248
ANNEXES.....	255
TABLE DES MATIERES.....	313

RESUME

Cette recherche vise à apporter un instrument d'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier, applicable en Espagne et au Cameroun, dans ce contexte post-Covid. Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de plusieurs théoriciens qui ont orienté leurs approches sur la pertinence des ressources humaines dans le bon fonctionnement des établissements hôteliers (PHUONG AN NGUYEN, 2018 ; BENJELOUN 2019). Dès lors, la question de recherche principale est la suivante : quels sont les éléments pertinents constitutifs d'une rubrique susceptible de contribuer de manière heuristique à l'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier ? Pour apporter une réponse à cette question, la démarche quali-quantitative est mobilisée. L'enquête qualitative a commencé par la méta-analyse pour la construction et création de la rubrique, ensuite on a procédé à la validation de la rubrique par 8 experts et enfin, on a passé des interviews semi-directifs aux directeurs des seize hôtels espagnols et camerounais. Pour l'enquête quantitative, on a administré la rubrique transformée en questionnaire sur trois cent dix-huit personnels employés des hôtels. Le test de fiabilité de la rubrique a été fait sur le logiciel SPSS 23. Il en ressort respectivement un niveau de fiabilité de la rubrique des ouvriers du Cameroun à 0,841; celle des cadres du Cameroun à 0,786; celle des ouvriers de l'Espagne à 0,879 et celle des cadres de l'Espagne à 0,950. L'analyse du contenu des extraits significatifs des interviews semi-directifs est venue consolider les résultats de fiabilité de la rubrique. L'analyse des extraits montre que pour la plupart de ces directeurs, les pratiques de gestion du personnel qui constituent la rubrique sont pertinentes et représentent des sujets de préoccupation dans le management quotidien de leurs équipes de travail. A l'issue de ces résultats, on constate qu'il y'a des pratiques de gestion du personnel comme le recrutement, le style de leadership, les horaires de travail etc...qui posent plus un problème que d'autres. La rubrique peut permettre de réduire l'écart existant entre la réalité du management au sein des établissements hôteliers, et ce qui devrait être selon les bases théoriques dans le domaine. Ces résultats ont été discutés dans la perspective de Thévenet (2012) et Peretti (2016). Si ces résultats consacrent une avancée réelle au niveau de l'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier de l'Espagne (zone Pyrénées) et du Cameroun (Douala), il faut noter que ces résultats ne portent pas spécifiquement sur la généralité du sujet, on se saurait généraliser les conclusions de cette étude, cela pourrait être davantage être explorées dans les recherches futures.

Mots clés : Rubrique- Gestion des ressources humaines- Evaluation du personnel- PME familiale- secteur hôtelier-Espagne- Cameroun.

RESUM

Aquesta investigació pretén oferir una eina d'avaluació de la gestió del personal a les pimes familiars del sector hotelier, aplicable a Espanya i al Camerun, en el context post-Covid. Aquesta investigació és la continuació dels treballs de diversos teòrics que han centrat els seus plantejaments en la pertinència dels recursos humans en bon funcionament dels establiments hoteliers (PHUONG AN NGUYEN, 2018; BENJELOUN 2019). Per tant, la pregunta principal de recerca és la següent: quins són els elements pertinents d'una rúbrica que puguin contribuir de manera heurística a l'avaluació de la gestió de personal a les pimes familiars del sector hotelier? Per obtenir una resposta a aquesta pregunta, s'aborda amb un enfocament qualitatiu-quantitatiu. L'enquesta qualitativa es va començar amb la metaanàlisi per a la construcció i creació de la rúbrica, després es va procedir a la validació de la secció per part de vuit experts i, finalment, es van realitzar entrevistes semidirigides als directors dels setze hotels espanyols i camerunesos. Per a l'enquesta quantitativa, es va utilitzar la rúbrica transformada en un qüestionari a tres-centes divuit persones empleades en els hotels seleccionats. La prova de fiabilitat de la rúbrica es va realitzar mitjançant el programari SPSS 23, que va proporcionar un nivell de fiabilitat de la rúbrica dels treballadors de Camerun de 0,841; el dels directius de Camerun de 0,786; el dels treballadors d'Espanya en 0,879 i el dels directius a Espanya de 0,950; dels elements constitutius de la rúbrica. L'anàlisi del contingut dels resultats significatius de les entrevistes semidirigides van consolidar els resultats de fiabilitat de la rúbrica. L'anàlisi dels resultats mostren que per a la majoria d'aquests directius, les pràctiques de la gestió de personal que es preveuen a la rúbrica són rellevants i representen qüestions d'interès en la gestió quotidiana per als seus equips de treball. A la vista d'aquests resultats es constata que hi ha pràctiques en la gestió de personal com ara la contractació, l'estil de lideratge, els horaris de treball, etc... que plantegen més problemes que altres. La rúbrica pot ajudar a reduir la bretxa entre la realitat de la gestió dins dels establiments hoteliers, i la que hauria de ser d'acord amb la base teòrica en aquest camp. Aquests resultats es van discutir sota la perspectiva de Thévenet (2012) i Peretti (2016). Per bé que aquests resultats mostren un progrés real en el nivell d'avaluació de la gestió de personal dins de les PIMES familiars del sector hotelier a Espanya (àrea dels Pirineus) i a Camerun (Douala), cal tenir en compte que aquests resultats no es poden prendre com una generalització en aquesta matèria, que hauran de ser explorades més a fons en futures investigacions.

Paraules clau: Rúbrica- Gestió de recursos humans- Avaluació de personal- PIME familiar-sector hotelier familiar-Espanya- Camerun.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo ofrecer una herramienta de evaluación de la gestión de personal dentro de las pymes familiares del sector hotelero, aplicable en España y Camerún, en el contexto post-Covid. Esta investigación es la continuación del trabajo de varios teóricos que han centrado sus planteamientos en la relevancia de los recursos humanos en el buen funcionamiento de los establecimientos hoteleros (PHUONG AN NGUYEN, 2018; BENJELOUN 2019). Por lo tanto, la pregunta principal de investigación es: ¿cuáles son los elementos constituyentes de una rúbrica que contribuyan heurísticamente a la evaluación de la gestión de personal en las pymes familiares del sector hotelero? Para obtener una respuesta a esta pregunta, se aborda el enfoque cualitativo-cuantitativo. La encuesta cualitativa se comenzó con el meta-análisis para la construcción y creación de la rúbrica, después se procedió a la validación del apartado por ocho expertos y, finalmente, se realizaron entrevistas semidirigidas a los directores de los dieciséis hoteles españoles y cameruneses. Para la encuesta cuantitativa, se administró la rúbrica transformada en un cuestionario sobre trescientos dieciocho empleados de hoteles. La prueba de fiabilidad de la rúbrica se realizó con el software SPSS 23, el cual proporcionó el nivel de fiabilidad de la rúbrica de los trabajadores en Camerún en 0.841; la de los directivos en Camerún en 0,786; la de trabajadores en España en 0,879 y la de directivos en España en 0,950; de los elementos constitutivos de la rúbrica. El análisis de los resultados significativos de las entrevistas semidirigidas vinieron a consolidar los resultados de fiabilidad de la rúbrica. El análisis de los resultados muestran que para la mayoría de estos directivos, las prácticas de la gestión del personal que se prevén en la rúbrica son relevantes y representan asuntos de interés en la gestión cotidiana de sus equipos de trabajo. A partir de estos resultados, se constata que hay prácticas en la gestión de personal tales como el reclutamiento, el estilo de liderazgo, los horarios de trabajo etc... que plantean más problemas que otros. La rúbrica puede ayudar a reducir el desfase entre la realidad de la gestión dentro de los establecimientos hoteleros, y lo que debe ser de acuerdo con la base teórica en este campo. Estos resultados fueron discutidos en la perspectiva de Thévenet (2012) y Peretti (2016). Si bien estos resultados muestran un progreso real a nivel de valoración de la gestión de personal en las pymes familiares del sector hotelero en España (área de los Pirineos) y en Camerún (Douala), cabe señalar que estos resultados no se pueden tomar como una generalización dentro de esta materia, que necesitarán ser exploradas más a fondo en futuras investigaciones.

Palabras clave: Rúbrica- Gestión de recursos humanos- Evaluación del personal- PYME familiar- sector hotelero-España-Camerún.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les principaux types de méthodes mixtes.....	19
Tableau 2 : Du schéma mixte de la recherche.....	20
Tableau 3 : Contribution du secteur de l'hôtellerie à la vab nationale.....	27
Tableau 4 : Données du tourisme 2020 en Europe et en Espagne en particulier.....	30
Tableau 5 : Répartition des catégories de PME selon le nombre d'employés.....	65
Tableau 6 : Les définitions du mot « succession ».....	68
Tableau 7 : Les premières modélisations du processus de succession/transmission.....	73
Tableau 8 : Modèles mixtes.....	124
Tableau 9 : Tableau de la temporalité de l'étude	125
Tableau 10 : Tableau des éléments constitutifs de l'outil de collecte des données	128
Tableau 11 : Synthèse de la méthode d'analyse des données qualitatives.....	134
Tableau 12 : Etat des lieux du terrain Cameroun.....	138
Tableau 13 : Tableau des entretiens	139
Tableau 14 : Tableau de répartition des effectifs questionnés	140
Tableau 15 : Etat des lieux terrain Espagne.....	140
Tableau 16 : Tableau des entretiens.....	141
Tableau 17 : Tableau de répartition des effectifs questionnés.....	144
Tableau 19 : Exemple d'une rubrique Analytique.....	145
Tableau 20 : Exemple de rubrique de développement.....	146
Tableau 21 : Tableau des mots clés et bases de données.....	148
Tableau 22 : Tableau répartition des experts.....	154
Tableau 23 : Des rubriques selon les CSP et les Pays.....	156
Tableaux 24, 25 et 26 : Calcul de la fiabilité du cycle de vie des ouvriers du Cameroun...	160
Tableaux 27, 28 et 29 : De calcul de la fiabilité du cycle de vie des cadres du Cameroun...	161

Tableaux 30, 31 et 32 : Sur l'alpha de Cronbach et les composantes.....	163
Tableaux 33, 34 et 35 : Alpha de Cronbach et composantes de gestion stratégique des cadres Cameroun.....	164
Tableaux 36, 37 et 38: Alpha de Cronbach rubrique des ouvriers.....	166
Tableaux 39, 40 et 41 : Alpha de Cronbach des cadres du Cameroun.....	167
Tableaux 42, 43 et 44 : Alpha de Cronbach et composantes de la matrice matrice.....	168
Tableaux 45, 46 et 47 : Alpha de Cronbach et composantes de la matrice.....	169
Tableaux 48, 49 et 50 : De la fiabilité pour les ouvriers du Cameroun.....	171
Tableaux 51, 52 et 53 : De fiabilité de la cinquième dimension de la rubrique des cadres..	172
Tableaux 54, 55 et 56 : Pour la rubrique des ouvriers du Cameroun.....	173
Tableau 57 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers du Cameroun : selon les ouvriers.....	174
Tableaux 58, 59 et 60 : fiabilité et récapitulatif de la rubrique des cadres du Cameroun..	175
Tableau 61 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers du Cameroun : selon les cadres.....	176
Tableaux 62, 63 et 64 : De fiabilité et éléments constitutifs de la dimension cycle de vie des ouvriers de l'Espagne.....	178
Tableaux 65, 66 et 67 : De la fiabilité et composants de la dimension cycle de vie des cadres de l'Espagne.....	179
Tableaux 68, 69 et 70 : De la fiabilité et se composants de la dimension gestion stratégique des ouvriers de l'Espagne.....	180
Tableaux 71, 72 et 73 : De fiabilité et composants de la dimension gestion stratégique des cadres de l'Espagne.....	181
Tableaux 74, 75 et 76 : De fiabilité et composants de la dimension gestion du travail des ouvriers de l'Espagne.....	183
Tableaux 77, 78 et 79 : De fiabilité et composants de la dimension gestion du travail des cadres de l'Espagne.....	184
Tableaux 80, 81 et 82 : De fiabilité et composants de la dimension formation et développement des ouvriers de l'Espagne.....	186

Tableaux 83, 84 et 85 : De fiabilité et composants de la dimension formation et développement des cadres de l’Espagne.....	187
Tableaux 86, 87 et 88 : De fiabilité et composants de la dimension santé et bien-être des ouvriers de l’Espagne.....	188
Tableaux 89, 90 et 91 : De fiabilité et composants de la dimension santé et bien-être des cadres de l’Espagne.....	189
Tableaux 92, 93 et 94 : Fiabilité et composants de la rubrique des ouvriers de l’Espagne.	190
Tableau 95 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers de l’Espagne : selon les ouvriers.....	191
Tableaux 96, 97 et 98 : De fiabilité et composants de la rubrique des cadres de l’Espagne	192
Tableau 99 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers de l’Espagne: selon les cadres.....	193
Tableau 100 : Catégories de codage, nombres et fréquences de citations, nombres d’entretiens concernés « Pratiques de GRH ».....	194
Tableau 101 : Catégories de codage, nombres et fréquences de citations, nombres d’entretiens concernés « Pratiques de GRH ».....	202

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution de l’activité touristique en Espagne (de 1995 à 2020).....	19
Graphique 2 : Données qualitatives Cameroun.....	196
Graphique 3 : Données qualitatives Espagne.....	203

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFNOR : Association Française de Normalisation

BTP : Bâtiment et Travaux Public

CAN : Coupe d’Afrique des Nations

CNAE : Classification Nationale des Activités Economiques

DRH : Directeur des Ressources Humaines

Dn : Directeur numéro

FCFA : Franc de la Coopération Financière Africaine

GICAM : Groupement Inter-patronal du Cameroun

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

INE : Instituto Nacional de Estadisticas

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OIT : Organisation International du Travail

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

PIB: Produit Interieur Brut

UdL : Université de Lleida

SPHIHT : Syndicat Patronal de l’Industrie de l’Hôtellerie et du Tourisme Cameroun

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

VAB : Valeur Brut

INTRODUCTION GENERALE

Les changements structuraux et basiques de la société ces dernières années sont palpables. On est passé d'une société donc le système capitaliste à outrance qui considérait le gain économique comme finalité ultime, à une société où l'homme est de plus en plus placé au centre des préoccupations.

a. Contexte

Le modèle fortement industriel a laissé place à une société de l'information, avec stimulation de l'autonomie dans les prises de décisions et de la valorisation des connaissances.

Le management du personnel dans son pan de la gestion des ressources humaines, s'étant allègrement amélioré sur cet aspect de la valorisation de l'homme dans le processus de la création de la richesse. Les entreprises industrielles conventionnelles et même celles des secteurs du loisir et du tourisme, connaissent cette mouvance. Et si la spécification se poussait jusqu'à la taille des entreprises, et qu'on arrivait à parler en occurrence des PME familiales comme entités de création de la richesse, elles respectent elles aussi cette mouvance de l'homme au centre de leur activité, malgré le fonctionnement particulier qu'on leur connaît.

Les PME familiales du secteur hôtelier, répondent à des défis assez singuliers, ce qui rend leur système de management tout aussi singulier. Mais toujours est-il que les exigences de performance et d'évolution imposent que l'humain se retrouve au centre des priorités. Nous assistons à une généralisation de la tendance, indépendamment du secteur d'activité, de la taille de la structure et même de la situation géographique.

Il est tout aussi vrai que même la position géographique ne change rien à la situation, comme on peut constater par rapport à l'état des lieux des deux terrains nous concernant. La concurrence et les enjeux sont toujours très élevés pour les structures du secteur hôtelier.

Avant l'épidémie à coronavirus, l'industrie touristique mondiale avait connu une croissance presque ininterrompue pendant des décennies. Depuis 1980, le nombre d'arrivées internationales est monté en flèche, passant de 277 millions à près de 1,5 milliard en 2019. Le nombre de touristes n'a baissé que deux fois au cours des deux dernières décennies : en 2003, lorsque l'épidémie de SRAS a entraîné une baisse de 0,4 % des arrivées, et en 2009, lorsque la crise financière mondiale a provoqué une baisse de 4 % des voyages internationaux (Gaudiaut, 2020).

De nos jours, l'industrie pèse plus de 570 milliards de dollars et son concurrent le plus sérieux est la « sharing economy ». Si ce modèle économique menace les grandes entreprises de l'industrie hôtelière depuis plusieurs années, ces dernières n'en demeurent pas moins en haut de la chaîne sur le marché de l'hébergement marchand. Mieux encore, certaines d'entre elles ont su prendre en marche le train des nouvelles tendances en proposant, à leur tour, des établissements

associés à l'économie collaborative. C'est le cas de l'entreprise française mondialement connue, Accor Hôtel, qui a racheté la start-up londonienne Onefinestay, souvent qualifiée de « Airbnb du luxe », à hauteur de 148 millions d'euros.

Les statistiques de ces dernières années au Cameroun, montrent que les entrepreneurs camerounais investissent davantage dans le secteur hôtelier, avec l'ouverture qu'offrent des projets futurs dans le pays. On parlera ici selon les statistiques produites par le GICAM en occurrence dans leur livre blanc produit en février 2020, et le rapport du GICAM de l'année 2019, ensuite le recensement général des entreprises du Cameroun de 2016 et de l'article portant sur les données de l'hôtellerie camerounaise post Covid-19.

L'industrie touristique représente 5,3% du PIB en 2016. A cause de la diversité de ses richesses touristiques, le Cameroun a vu son rang à l'échelle mondiale amélioré. Selon le classement du Travel & Tourism Competitiveness Index 2019, le Cameroun apparaît au 128ème/140 rang mondial avec un indice de 2,9 ; perdant d'ailleurs six rangs par rapport au classement établi en 2015.

Mais, force est de constater qu'au niveau de la compétitivité avec les grandes enseignes internationales, les établissements hôteliers locaux éprouvent de grandes difficultés à tirer leurs épingles du jeu. Le fait étant que le positionnement managérial qu'adoptent les promoteurs de ces établissements hôteliers est celui des PME familiales. La remarque est claire, le paysage hôtelier du Cameroun est fortement marqué par les PME familiales. Les prestations et la qualité de ces établissements sont fonction de leur personnel.

L'Espagne, elle aussi étant une actrice majeure du secteur du tourisme en Europe et même au niveau mondial. D'après l'INE, les dépenses des touristes étrangers ont représenté au total 34,8 milliards d'euros l'an dernier, soit 76% de plus qu'en 2020 qui était de 19,79 milliards d'euros et 62% de moins qu'en 2019 qui était de 91,91 milliards d'euros. La dépense moyenne des visiteurs s'est établie à 1.118 euros. Dans un communiqué, la ministre du Tourisme, Reyes Maroto, a insisté sur les résultats encourageants du mois de décembre 2021, où l'Espagne a accueilli 2,9 millions de touristes, malgré le contexte « *d'incertitude générée* » par le variant Omicron. Cela laissait déjà entendre la détermination des acteurs du secteur à refaire de l'hôtellerie la pépite d'or du pays.

N'oublions surtout pas que l'Espagne était avant la pandémie de la Covid-19, la seconde destination touristique au monde derrière la France. Les années 2022 et 2023 en cours ont permis de constater un retour en force des touristes sur le sol espagnol, avec une plus forte des fréquentations et des revenus, l'objectif étant de regagner son blason. Secteur clé pour l'économie espagnole, le tourisme représentait avant la pandémie près de 12,5% du produit intérieur brut (PIB) du pays. D'après l'organisation patronale Exceltur, il est retombé l'an dernier à 7,4% du PIB.

La concurrence est très rude entre les enseignes internationales et les établissements hôteliers familiaux. La clé de la réussite d'un établissement hôtelier étant sa ressource humaine, qui est perpétuellement en contact avec la clientèle, la nécessité d'avoir des employés qualifiés et compétents est primordiales. Les trois premiers chapitres de la thèse, proposeront une revue de la

littérature assez élaborée sur le secteur hôtelier, la situation des PME familiales en général et sur celles du secteur hôtelier en particulier.

b. Problème et problématique

Phuong An Nguyen Thi (2018) travaillant sur les compétences des managers des établissements hôteliers de la ville de Genève, déclare ceci : la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise est en relation avec la qualité des outils qu'elle met en œuvre directement ou par l'intermédiaire des managers de proximité. La fonction RH tente d'améliorer la performance de l'organisation en mettant en œuvre des stratégies de développement des compétences, de rémunération, de communication et des pratiques formalisées d'évaluation et d'appréciation.

Benjelloun A. (2019) note que la réussite des établissements hôteliers passe par l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines sur leurs personnelles pour les rendre davantage compétitifs. L'objectif de la GRH est d'obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources, notamment dans leur dimension qualitative, celle des compétences et des motivations, elle va donc consister à :

- Identifier les besoins : analyser les situations de travail pour repérer ensuite les compétences qu'elles requièrent et les motivations qui en découlent ;
- Évaluer les RH en termes de compétences et de motivation ;
- Mesurer les écarts existants entre les besoins et les RH ;
- Et choisir parmi l'ensemble des moyens de la GRH (formation continue, recrutement, mobilité, restructuration...) celui ou ceux qui sont les plus appropriés pour réduire les écarts constatés.

La gestion des ressources humaines semble alors être la réponse à la diminution de l'écart qu'il y aurait entre les besoins de performance organisationnelle, la valorisation de l'homme dans la création de la richesse et la satisfaction de la clientèle.

La nouvelle vision du travail au secteur touristique post Covid, les nouveaux enjeux et la nouvelle perception que portent les différentes parties prenantes de ce secteur, font en sorte que les pratiques de la gestion du personnel revêtent plus d'importance. J. Caballero et al, (2022) disent dans leur article en parlant de l'économie Espagnole et du secteur touristique de l'Espagne comme acteur majeur de son économie, qu'elle gagnerait à mettre sur pied cinq tendances d'acquisition et de rétention de talents au sein des établissements. Mettant ainsi l'accent sur des pratiques de gestion du personnel telles que : l'acquisition (attraction des candidats à fort potentiel), formation dans la digitalisation, la flexibilité du travail, les engagements dans des thèmes sociales et d'environnement et les normes d'hygiènes.

De sa définition la plus simpliste, la gestion du personnel vue sous le prisme de la gestion des ressources humaines ou GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Mais la façon dont elle est menée semble souvent être le nœud du problème. Des techniques, des pratiques il en existe en ce qui concerne la GRH. Le plus souvent la qualité des résultats obtenus en dépend fortement. C'est pourquoi il est important d'en connaître la qualité, afin de pouvoir optimiser le rendement de l'équipe. La nécessité d'avoir un instrument d'évaluation de la pertinence de la GRH des structures se pose alors, encore plus pertinemment pour les PME familiales du secteur hôtelier, qui nous le savons connaissent des réalités quelque peu singulières encore plus après le passage de la Covid-19, qui a changé le regard des employés sur la notion du travail en général et sur celui des horaires de travail dans le secteur hôtelier.

Plusieurs études se sont centrées sur l'impact de la gestion des ressources humaines dans la performance des établissements hôteliers, mais jusqu'ici peu ce sont intéressés aux instruments qu'on pourrait utiliser pour évaluer la qualité de la gestion du personnel au sein de ces établissements, et plus est de type PME familiale. La projection de l'étude est la création et la validation d'une rubrique qui permettra l'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier.

Les théories qui ont dirigé notre travail sont : le concept des pratiques mobilisatrices des ressources humaines abordé par Barraud-Didier et al (2003), mais également par Abdelwalad Ait RAZOUK et Mohamed BAYAD (2010) dans leur étude de l'impact des pratiques mobilisatrices des ressources humaines sur l'innovation des PME françaises. Ils tirent comme conclusion à la fin de leur étude se déroulant sur deux temps en 1998 et en 2005 sur un échantillon de 275 PME, que la mise en œuvre des pratiques mobilisatrices des ressources humaines influence positivement la capacité d'innovation des PME françaises et par ricochet leur performance. Ensuite on a l'approche universaliste de la GRH de Delery et Doty (1996), selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont de réelle efficacité que si elles sont cohérentes entre elles et avec l'environnement de l'organisation. Et en fin pour cerner la réalité propre aux établissements hôteliers qui est le fort taux de rotation des employés, la théorie de l'inclusion partiel de Katz et Kahn (1978) a aidé à comprendre le manque d'implication de certains employés, notamment ceux ayant des contrats déterminés dans le temps.

c. Questions de recherche

A l'heure actuelle, il y'a plusieurs études qui portent sur l'analyse de GRH au sein des établissements hôteliers, mais on va travailler sur la création d'un instrument d'évaluation de la GRH au sein des PME familiales du secteur hôtelier.

En partant de cet exposé, on pose la question qui suit et qui orientera notre recherche en guise de question de recherche principale :

Quels sont les éléments pertinents constitutifs d'une rubrique susceptible de contribuer de manière heuristique à l'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier ?

A cette question de recherche principale, on peut joindre les questions secondaires afin de mieux développer la recherche telles que :

- En ce contexte particulier post Covid qui à affecter le secteur d'activité du tourisme un peu plus que les autres, comment peut-on procédé dans la construction et la validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier ?
- Quelle structure doit avoir l'instrument d'évaluation de la GRH des PME familiales du secteur hôtelier ?
- Quelles conclusions peut-on tirer de la validation qualitative par les experts et de l'application de cet instrument au sein des PME familiales du secteur hôtelier en Espagne et au Cameroun ?

d. Objectifs de la recherche

Dans le cadre théorique de cette recherche, nous avons exposé les fondements des pratiques de GRH. Il est question de nous appesantir sur les grandes lignes de celle-ci qui pourrais nous permettre de l'élaborer l'outil d'évaluation de la GRH au sein des PME familiales du secteur hôtelier. On se servira des éléments que nous avons mobilisé dans le cadre théorique pour la construction de l'instrument d'évaluation.

L'objectif général de cette recherche est de fournir une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier de l'Espagne et du Cameroun.

Basé sur les questions spécifiques de l'étude, on a dégagé les objectifs spécifiques suivants :

- Création d'une rubrique de gestion des ressources humaines pour les entreprises familiales du secteur hôtelier.
- Valider la rubrique de gestion des ressources humaines par les experts.
- Appliquer et tester la fiabilité de la rubrique de gestion des ressources humaines au sein des entreprises familiales du secteur hôtelier.

Sur le socle de ces objectifs, on mènera notre recherche et on travaillera à rendre les données collectées sur le terrain davantage intelligible dans leur sens et afin de pouvoir les atteindre.

e. Intérêts de l'étude

L'intérêt de cette étude relève inévitablement de son triple caractère théorique, managérial et épistémologique.

- Sur le plan théorique, notre travail de recherche rejoint celles déjà réalisés par d'autres chercheurs sur la gestion des ressources humaines au sein des établissements hôteliers. Il pourrait aussi servir de point d'appui à d'autres travaux portant sur la GRH au sein des PME familiales du secteur hôtelier. Les réflexions habituelles portant généralement sur comment sont appliquées les pratiques de gestion des RH au sein des établissements hôteliers, cette étude pourra constituer une étude pionnière pour les recherches concernant la création d'une rubrique permettant d'évaluer la

gestion du personnel sous le prisme de la gestion des ressources humaines au sein des PME familiales du secteur hôtelier.

- Sur le plan managérial, cette étude fait une analyse des différentes pratiques de GRH qui constituent la rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier. Elle permettra aux différents acteurs du secteur d'activité d'avoir connaissances des différentes pratiques construisant le socle d'un management qui permet de fédérer le personnel dans la fin d'obtenir une meilleure prestation auprès de la clientèle. Elle apportera aux managers des PME familiales du secteur hôtelier un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour atteindre et réaliser leurs objectifs tout en les conciliant avec le bien-être des salariés, notamment la prise en compte de l'équité dans les décisions et actes managériaux et le plus important, apportera aux managers un outil d'évaluation de la qualité de gestion de leur personnel.

- Au niveau de l'évolution des techniques de recherche, notre démarche porte la marque de l'interdisciplinarité, parce qu'elle fait appel à plusieurs disciplines, tant sur les plans de la méthodologie que des outils d'analyse et de compréhension de certains concepts. Giordan et Souchon (1992) disent que l'approche interdisciplinaire permet d'approcher globalement un problème en faisant appel aux différentes méthodologies disciplinaires pour analyser la situation et d'apporter des solutions alternatives plus efficaces. En effet, dans cette recherche, on mobilise des théories en sciences de l'éducation, en sociologie, en psychologie sociale, en sciences de gestion et en statistique. Enfin, les analyses descriptives et les autres analyses réalisées au moyen du logiciel SPSS ont contribué à enrichir la qualité de cette étude.

f. Positionnement théorique et épistémologique

Notre étude se situe dans un paradigme ethnographique, car la tendance sera de comprendre la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers de famille que nous aurons sélectionné au Cameroun et en Espagne, partant de la base de l'applicabilité sur le terrain de l'outil d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier.

L'approche méthodologique de la recherche est dirigée vers un paradigme mixte, car elle a une approche quantitative et qualitative. Parce qu'elle vise d'abord à dimensionner les pratiques de la GRH au sein des PME familiales par le biais d'une révision de la littérature existante et ensuite créer une rubrique d'évaluation à partir d'un travail constructif avec les directeurs de thèse.

En effet, en sciences de gestion, les principaux paradigmes sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Selon Aldebert et Rouzies (2014), une méthode se construit, se choisit sous le prisme d'un certain paradigme. Dans une épistémologie constructiviste ou interprétativiste, le chercheur choisira plus naturellement une démarche inductive et approche qualitative, tandis que dans une épistémologie positiviste, le choix se portera plutôt sur une démarche déductive et une approche quantitative (Aldebert et Rouzies, 2014). Il y a donc une association implicite entre paradigme, démarche et approche. Pour certains auteurs, les deux approches sont incompatibles puisque les méthodes de collecte de données

inhérentes aux deux approches qualitative et quantitative ne peuvent pas être alliées étant chacune liée à un seul paradigme de recherche (Roussel et Wacheux, 2005 p.5). C'est pour pallier ces critiques qu'un paradigme différent est apparu : le pragmatisme. Il indique que les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par des hypothèses épistémologiques et ontologiques du paradigme dans lequel s'inscrit le chercheur. Selon Teddlie et Tashakkori (2009), ce paradigme pragmatique ne doit pas être mis en opposition aux autres paradigmes.

Roussel et Wacheux (2005) s'inscrivent dans cette démarche lorsqu'ils proposent d'associer dans les travaux de recherche les deux approches, qualitatives et quantitatives : « les allers-retours entre l'exploration quantitative et la sensibilité qualitative sont, de fait, complémentaires à l'émergence des savoirs » (Roussel et Wacheux, 2005). De même, Gondard-Delcroix (2007) indique que la combinaison du quantitatif et du qualitatif est particulièrement pertinente si on respecte non seulement la représentativité des approches quantitatives mais aussi le pouvoir de compréhension des approches qualitatives. Non seulement la combinaison des approches est possible mais elle semble nécessaire (Gondard-Delcroix, 2007). Ces combinaisons sont appelées des méthodes mixtes. Cependant, il existe plusieurs approches dans l'utilisation des méthodes mixtes. Comme le font savoir Aldebert et Rouzies (2014), pour certains chercheurs, la combinaison se fait au niveau de la collecte des données, pour d'autres, au moment des interprétations des résultats, et une autre catégorie pense que la combinaison va se faire du début à la fin de la recherche.

Aldebert et Rouzies (2014), ont identifié deux dimensions de méthodes mixtes à savoir la temporalité et la pondération. Concernant la temporalité, on distingue les processus séquentiels et les processus simultanés. Dans un processus séquentiel, le chercheur explique ou développe les résultats issus d'une méthode grâce à une autre méthode : par exemple, étude qualitative (exploration) suivie d'une étude quantitative (généralisation des résultats) ou une étude quantitative (test de théories) suivie d'une étude qualitative (analyse détaillée de quelques cas). Dans un processus séquentiel, les différents types de données sont collectés et analysés les uns après les autres. Lors d'un processus simultané, le chercheur rapproche les données quantitatives et qualitatives pour fournir une analyse complète.

Dans cette conception, les deux formes de données sont recueillies en même temps et sont ensuite intégrées dans l'interprétation des résultats globaux. La pondération correspond au poids et statut relatifs de chaque méthode. Le statut équivalent correspond à la situation où les deux méthodes ont la même importance. Le statut dominant indique que l'une des deux méthodes a été privilégiée dans la phase de collecte ou dans la phase d'analyse. Morse (1991) a proposé un système de notation des designs de méthodes mixtes. La notation des méthodes quantitatives est notée QUAN et celle de méthodes qualitatives est notée QUAL. Ces abréviations sont écrites en majuscule pour indiquer quand la méthode est dominante. On utilise le signe + pour séparer les deux méthodes lorsque leur emploi est simultané (QUAL+quan indique que les deux méthodes sont employées simultanément avec une prédominance de la méthode qualitative). Lorsque le design est séquentiel, le symbole d'une flèche indique le sens de temporalité (qual→QUAN montre que la méthode qualitative a précédé la méthode quantitative dominante) qui identifie les méthodes quantitatives (QUAN) et les méthodes qualitatives (QUAL).

Tableau 1 : Les principaux types de méthodes mixtes

Motivation	Temporalité	Pondération	Notation selon Morse (1991)
Triangulation	Simultané	Généralement équivalent	Quan + qual
Complémentarité	Simultané ou séquentiel	Non équivalent	Quan (qual) ou Qual (quan)
Explicatif	Séquentiel : phase quantitative puis phase qualitative	Généralement dominance quantitative	Quan = qual
Exploratoire	Séquentiel : phase qualitative puis phase quantitative	Généralement dominance qualitatif	Qual= quan

Source : Morse (1991)

La combinaison des données quantitatives et qualitatives peut être ressorti à plusieurs niveaux. Dans cette étude on a réalisé la conception de deux étapes. Une conception en deux étapes et caractérisé par le fait que dans une même investigation on applique une méthode et ensuite une autre. Elles peuvent être appliquées indépendamment ou non, et à chaque étape on suit les techniques correspondant à chaque approche.

Plus précisément, il s'agit d'une conception ou d'un modèle de deux étapes par dérivation (l'application d'une étape mène à une autre). Creswell (2005) les appelle les conceptions exploratoires.

On construit une étape sur l'autre, comme nous illustrera le tableau 2 ci-dessous. C'est l'un des modèles mixtes les plus utilisés et l'un des plus anciens. C'est une conception qui est utilisée pour la construction des instruments standardisés, basés sur la collecte des données qualitatives.

Tableau 2 : Tableau du schéma mixte de la recherche

Quelle structure doit avoir l'instrument d'évaluation de la GRH des PME familiales du secteur hôtelier ? Qualitatif. Dimensionnement des pratiques de la GRH à base de la révision de la littérature	Comment peut-on faire son applicabilité ? Quantitatif Construire en partant des résultats de la conception
---	---

Source : Notre étude, adaptation de Hernandez et al, (2006) ; contextualisé à notre étude.

Ci-dessous on explique chacun des processus qui doivent être pris en compte pour que l'investigation se fasse correctement.

Etape 1 : Phase qualitative

Elle aura la particularité de se dérouler en trois étapes, qui se chevaucheront avec l'étape quantitative. A ce stade, le but premier est d'analyser la littérature existante sur les pratiques de la GRH au sein des organisations, ainsi créer et dimensionner les différentes pratiques selon la grille de lecture, plus tard, après la phase de construction de la rubrique qui est quantitative, on aura la deuxième étape qualitative qui est la validation de la rubrique par les experts et enfin comme troisième étape, on aura un guide d'entretien pour compléter les informations recueillies par la rubrique.

Etape 2 : Phase quantitative

En partant du dimensionnement des pratiques de la GRH, on construit une rubrique. La rubrique est un outil d'évaluation de nature analytique, qui consiste à générer une catégorisation, et à définir un ensemble de critères et d'indicateurs. La validation de l'outil se fait en deux étapes, la première se fait par les experts qui sont sélectionnés sur la base de critères bien spécifiques. Et la deuxième se fait à partir de l'implémentation sur le terrain. Les données mobilisées ici dans cette recherche sont à la fois d'ordre qualitatives et quantitatives. De ce fait, on peut dire que c'est une recherche qui extrait et analyse des données mixtes et à la fin il s'agira d'effectuer une analyse descriptive des données recueillies.

g. Plan du travail

Pour répondre à la question de recherche qu'on a posé plus haut, on a organisé le travail de la thèse en deux parties qui sont : en premier l'état des lieux sur la littérature disponible. Elle comporte trois chapitres, dont le premier porte sur le secteur hôtelier et ses particularités, ici il est question d'exposer les singularités de l'activité hôtelière non seulement en Espagne et au Cameroun, mais aussi dans le monde entier. Le chapitre deux porte sur la PME familiale et ses caractéristiques, il est question de mettre en exergue quelles sont les points forts, points faibles de ces entreprises de type particulier. Et le chapitre trois portant sur la gestion du personnel au secteur hôteliers et PME, chapitre dans lequel nous ressortons les pratiques de gestion du personnel qui ont cours au sein de ces établissements.

La deuxième partie de notre étude porte sur la phase empirique, avec trois chapitres également. On a le chapitre quatre qui porte sur la méthodologie et la construction de la rubrique, ici il est question de présenter le paradigme qui englobe notre étude, la méthode qu'on a utilisée pour collecter les données et la procédure de création/construction de la rubrique. Le chapitre cinq est celui des résultats, ici on présente les différentes analyses de résultats qu'on utilise pour ressortir les résultats de notre étude. Et le chapitre six est celui des discussions et des conclusions.

I. PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : LE SECTEUR HOTELIER ET SES PARTICULARITES

CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE PME FAMILIALE ET SES CARACTERISTIQUES

CHAPITRE 3 : GESTION DU PERSONNEL AU SECTEUR HOTELIER ET PME

CHAPITRE 1 : LE SECTEUR HOTELIER ET SES PARTICULARITES

Ce travail de recherche consiste à créer et à valider une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier. Travail qui nous mènera à mobiliser une littérature existante pour affiner la démarche de création. Sur le chemin de cette rubrique, nous entrons en abordant dans ce chapitre premier, le monde de l'hôtellerie et ses particularités, tant fonctionnelles, que managériales. Généralement évoqué dans des conversations au quotidien, le sens premier du mot hôtellerie n'est pas toujours maîtrisé par ceux qui l'emploient. L'hospitalité a des dizaines de définitions, mais elle peut se résumer à : « faire en sorte que quelqu'un se sente le bienvenu, généralement par le biais du divertissement et du confort ». Alors, qu'est-ce que l'industrie hôtelière ? Elle englobe de nombreuses entreprises, telles que : des hôtels et des gîtes et locations courte durée. Les établissements sur lesquels nous axerons notre travail sont les hôtels. Car leur constitution rend davantage compte des réalités managériales que nous souhaitons dégager dans notre rubrique. Elle a bien entendu, comme toute entreprise humaine, un objectif poursuivi par les entrepreneurs du secteur. L'objectif de l'industrie hôtelière est de fournir aux clients une expérience agréable. Alors, que ce plaisir vienne de manger un bon repas, de se détendre dans un spa luxueux ou de passer une bonne nuit de repos loin de chez soi, il est primordial de s'assurer que chaque client soit pris en charge. Quel est l'impact de cette activité dans le quotidien économique mondial ? Comment la gestion du personnel travaillant se déroule au sein des établissements hôteliers ? Quelles sont les exigences du métier ? Et quelles sont les caractéristiques des établissements de famille de ce secteur d'activités ? Là sont les interrogations qui nous interpellent à l'entame de ce chapitre. Tout au long de ce chapitre, nos objectifs sont de présenter brièvement l'industrie de l'hôtellerie, nous dirons quelle est la place qu'elle occupe dans les économies des territoires qui nous concernent dans cette étude, mais aussi la place qu'elle a dans la vie économique mondiale. Dans la suite, nous aborderons aussi le point de la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers et nous soulèverons les particularités de cette gestion du personnel au sein des PME familiale du secteur.

1.1- Présentation du secteur hôtelier et sa place dans l'économie

Dans cette partie, on abordera la présentation de l'univers de l'hôtellerie, ses interactions dans le monde de l'activité économique quotidienne et sa place dans l'économie mondiale et dans celles des pays dans lesquels se base notre étude.

1.1.1- Présentation du secteur hôtelier

L'hôtellerie existe à travers le monde depuis l'Antiquité. On estime que les premiers services d'hébergement ont débuté avec l'apparition des premières cités de Mésopotamie. Dès lors, le marché hôtelier n'a cessé de se réinventer à travers les époques, au gré des nouvelles technologies, devenant, dès le 18^{ème} siècle, le premier allié du développement du tourisme et un hébergement marchand incontournable.

On ne saura évoquer ce concept sans le définir au préalable. Avoir une connaissance de base du concept, nous permettra de mieux l'appréhender.

Quand on parcourt les articles scientifiques sur le sujet, la définition qui nous revient le plus souvent, dit que: l'hôtellerie, appelée également industrie hôtelière, est une activité appartenant au secteur tertiaire qui regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil, de gîte et/ou de couvert, à des clients, de passage ou locaux, pendant une durée déterminée, en échange d'une contribution. Cette activité est souvent associée à deux autres donnant le secteur « hôtellerie-restauration-cafés » (couramment appelé *HORECA*), ou au niveau international, selon le Bureau international du travail, au secteur plus large de « l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme » (HRT).

Le terme désigne au cours de l'histoire un lieu d'accueil et de restauration, notamment des commerçants et voyageurs, que l'on retrouve accolé aujourd'hui à « hôtel ». Durant la période médiévale en Occident chrétien, cette hospitalité est organisée par l'Église. Nous parlerons en occurrence du camino de Santiago, qui est le chemin que le disciple de Jésus Christ nommé Santiago avait parcouru pendant son ministère dans la péninsule Ibérique. Le Camino de Santiago n'est pas un itinéraire unique qui dirige nos pas vers la tombe de l'Apôtre. Au fil des siècles, elle est devenue une voie de civilisation et de développement culturel, artistique et social dans toute l'Europe. Une forte industrie hôtelière a vu le jour sur cet itinéraire emblématique. Pour cette raison, le Camino de Santiago a été déclaré site du patrimoine mondial et est devenu le premier itinéraire culturel européen. À partir du début du XIX^e siècle, l'hôtellerie connaît une évolution en distinguant l'accueil de voyageurs selon leur origine sociale. Enfin, avec le développement du tourisme, l'hôtellerie devient un véritable acteur de ce nouveau secteur.

1.1.2- Sa place dans l'économie

Ici on verra la place du secteur hôtelier dans l'économie mondiale et dans celle des pays dans lesquels se base notre étude.

1.1.2.1- Au niveau mondiale

Avant l'épidémie à coronavirus, l'industrie touristique mondiale avait connu une croissance presque ininterrompue pendant des décennies. Depuis 1980, le nombre d'arrivées internationales est monté en flèche, passant de 277 millions à près de 1,5 milliard en 2019, (Ramdane, 2021). Le nombre de touristes n'a baissé que deux fois au cours des deux dernières décennies : en 2003, lorsque l'épidémie de SRAS a entraîné une baisse de 0,4 % des arrivées, et en 2009, lorsque la crise financière mondiale a provoqué une baisse de 4 % des voyages internationaux (Gaudiaut, 2020).

De nos jours, l'industrie pèse plus de 570 milliards de dollars et son concurrent le plus sérieux est la «sharing economy». Si ce modèle économique menace les grandes entreprises de l'industrie hôtelière depuis plusieurs années, ces dernières n'en demeurent pas moins en haut de la chaîne sur le marché de l'hébergement marchand. Mieux encore, certaines d'entre elles ont su prendre en marche le train des nouvelles tendances en proposant, à leur tour, des établissements associés à l'économie collaborative. C'est le cas de l'entreprise française mondialement connue, Accor Hôtel, qui a racheté la start-up londonienne Onefinestay, souvent qualifiée de «Airbnb du luxe», à hauteur de 148 millions d'euros, (Selon l'éditorial web *Statista*, d'Août 2022).

Ces montants exorbitants sont légion lorsqu'on étudie les chiffres du secteur. Le géant américain Marriott a racheté, il y a deux ans, le groupe hôtelier américain Starwood pour la modique somme de 12 milliards de dollars, et est devenu le premier à dépasser le million de chambres d'hôtel à travers le monde. En 2018, Marriott-Starwood proposaient plus de 1,2 million de chambres d'hôtel, dépassant ainsi Hilton et ses 848.000 chambres, jusqu'alors numéro 1 historique de l'industrie hôtelière, (Selon l'éditorial web *Statista*, d'Août 2022).

Le haut du classement est donc bel et bien occupé par des groupes américains, au nombre de cinq dans le top 10 des groupes possédant le plus d'établissements. Le paysage de l'hôtellerie mondiale est dominé par trois autres nationalités puisqu'on retrouve également trois groupes chinois, un anglais, et un français (Accor Hôtel).

Outre le nombre d'hôtels et le nombre de chambres, si l'on veut évaluer les performances des établissements, il existe deux notions à connaître. D'abord, le taux d'occupation. Il exprime la part des chambres occupées sur une période donnée. Lorsqu'il est utilisé pour l'année, c'est un indicateur des performances du secteur, d'un établissement ou d'une chaîne. En 2018, le taux d'occupation des hôtels en Europe était de 72,4 %, devant l'Asie-Pacifique (70,6 %) et les Amériques (65,8 %), (Selon l'éditorial, *statista* d'Août 2022).

Enfin, le terme RevPar (acronyme de Revenue Per Available Room) évalue, comme son nom l'indique en anglais, le revenu par chambre disponible. Malgré certaines limites, le RevPar

est en général considéré comme « indicateur de performance roi » de l'activité hôtelière et de ses performances commerciales. Dans un environnement où les prix sont de plus en plus variables et dynamiques, il est justement considéré comme un indicateur plus performant et plus significatif que le taux d'occupation. En juin 2019, le RevPar des hôtels en Europe était de 116,61 dollars, comparé à 96,8 dollars en Amérique et à 64,01 dollars en Asie-Pacifique.

La pandémie de coronavirus connaît une extension terrible dans le monde, chose qui va se traduire, selon l'OMT, par une baisse du nombre d'arrivées de touristes en 2020, pouvant atteindre jusqu'à moins de 30%, ainsi qu'une contraction de recette de 450 milliards Dollars US, soit près d'un tiers des 1.500 milliards de Dollars US de recettes générées en 2019 (Gautier, 2021).

À la lumière des dernières données de l'Organisation mondiale du tourisme, la pandémie Covid-19 a provoqué une chute de 22% des arrivées de touristes internationaux au cours du premier trimestre 2020. Selon cette institution spécialisée des Nations Unies, la crise pourrait entraîner sur l'année 2020 une régression comprise entre 60 et 80 % par rapport aux chiffres de 2019.

Cela met en danger des millions de foyers dont les moyens de subsistance dépendent du tourisme et menace de réduire à néant les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de développement durable (OMT, 2020). Les données disponibles communiquées par les destinations indiquent, donc, une baisse de 22% des arrivées au cours des trois premiers mois de l'année, selon le dernier Baromètre du tourisme mondial de l'OMT. En mars, les arrivées ont considérablement diminué, de 57%, suite au début du confinement dans de nombreux pays ainsi qu'à l'introduction généralisée de restrictions de voyage et à la fermeture des aéroports et des frontières nationales.

Il en résulte une diminution de 67 millions d'arrivées internationales et d'environ 80 milliards de dollars de recettes (exportations du tourisme). La crise enregistrée dans ce secteur - tourisme - qui contribue à 10,4% du PIB mondial, concerne aussi bien le transport aérien (256 milliards d'USD en 2018) sévèrement touché que toute la chaîne de valeur du secteur (Hébergement, restauration, agence de voyages, transport terrestre, événementiel, etc.) et des dizaines de millions d'emplois se trouvent de surcroît menacés, (Selon l'éditorial *Statista* d'Août 2022).

Un autre point visuel de la croissance de l'industrie touristique pré-Covid: le développement de réseaux d'hospitalité et d'hébergement plus ou moins officiels, tels que Airbnb qui, créée à partir de rien en 2008, est devenue une société évaluée à 30 milliards de dollars en 2019, rassemblant 2,9 millions d'hôtes à travers le monde. Mais au-delà de cela, ce qui pose un problème est que ces réseaux génèrent une concurrence considérée comme déloyale pour l'industrie hôtelière et provoquent une flambée des prix de l'immobilier dans certaines destinations très courues. Leurs impacts économiques et sociaux étaient préoccupants pour certaines destinations, l'Islande décidant par exemple, dès 2016, de légiférer afin de limiter les sous-locations à des touristes de passage, (Selon l'éditorial *Statista* d'Août 2022).

Un autre point qui préoccupait et prouvait en même temps l'importance du secteur du tourisme/hôtellerie, est qu'il commençait à poser un problème au début de la crise était le fait que certaines destinations ont développé une dépendance de plus en plus forte vis-à-vis du tourisme et de ses fluctuations. Ces destinations, de la Grèce aux Philippines en passant par les Maldives, étaient déjà, de fait, vulnérables, et furent donc particulièrement touchées par la crise sanitaire.

1.1.2.2- Au niveau de l'Espagne

La principale raison qui nous a conduits à approfondir le secteur touristique est l'attention particulière que mérite la représentation de cette activité dans la structure socio-économique et culturelle de l'Espagne, car elle représente l'un des moteurs de ce pays. Ainsi, le tourisme représente 11,2 % du PIB national et 13 % de l'emploi (Compte satellite du tourisme espagnol, 2016). Ce secteur est en croissance constante, battant année après année les records du précédent, comme le montre le rapport publié par Deloitte sur l'évolution et l'investissement dans le secteur touristique. Il est indiqué qu'au cours de l'année 2016, il y a eu une augmentation de l'arrivée de touristes sur le sol espagnol de 10,6% par rapport à 2015, et en outre, l'investissement hôtelier a atteint 2.000 millions d'euros pour la deuxième année consécutive, (Deloitte, 2017).

Le dernier Bulletin Trimestriel de Conjoncture Touristique pour le troisième trimestre de 2017 émis par l'Institut de Tourisme d'Espagne conclut que la demande de services touristiques continue sa bonne évolution ; bien que les arrivées et les nuitées freinent leur croissance, la dépense totale se renforce grâce à une expansion des dépenses moyennes, journalières et par personne, (Turespaña-Coyuntura, 2017).

Dans le secteur touristique se concentrera l'étude vers l'hôtellerie, en Espagne est parmi les quatre secteurs avec la plus forte présence d'entreprises familiales, avec le secteur de la construction, le secteur du commerce et le secteur de l'agriculture, de l'élevage, de la sylviculture et de la pêche.

De plus, l'hôtellerie peut être considérée comme un secteur pertinent pour l'économie de notre pays puisqu'elle représente environ 7% de la VAB nationale selon les données de l'INE.

Tableau 3 : Contribution du secteur de l'hôtellerie à la vab nationale

Année	VAB Hôtellerie	VAB National	Apportation %
2010	64.483	989.883	6,5%
2011	65.168	983.670	6,6%
2012	64.459	953.980	6,8%
2013	61.683	935.616	6,6%

2014	63.408	944.470	6,7%
2015	64.900	949.874	6,6%
2016	64.680	1.014.911	6,8%

Source : Élaboration propre à partir des données de comptabilité nationale de l'INE

Dans le tableau 3, la mention VAB signifie tout simplement : la Valeur Brut. Donc ici on voit clairement l'importance des revenus de l'industrie hôtelière sur l'économie générale.

Comme mentionné dans le paragraphe précédent, l'hôtellerie était incluse dans le secteur touristique selon le CNAE 2009, celui-ci, à son tour, la décompose en services d'hébergement et services de restauration et de boissons.

Le tourisme et l'investissement dans cette croissance, d'année en année dans notre pays, ont une évolution complètement différente dans les entreprises hôtelières. Il a analysé la période entre 2010 et 2016, au cours de celle-ci on a peut être observé que le recensement total des établissements hôteliers a commencé à diminuer jusqu'à enregistrer une baisse de 3,4% en 2014 par rapport aux données du début de l'étude, à partir de ce moment a commencé une amélioration du secteur avec de petites augmentations annuelles proches de 0,5%, variations pas très significatives mais encourageantes si l'on tient compte de la tendance précédente. Ventiler le recensement dans les établissements d'hébergement d'une part et les établissements de restauration et de boissons d'autre part ressemble, comme les tendances sont opposées. Entre 2010 et 2014, le nombre d'établissements de restauration était en diminution, avec des variations annuelles allant jusqu'à 2,1 %, la baisse s'est stabilisée à ce moment-là et se maintient actuellement sur trois ans avec des valeurs pratiquement identiques. Alors que le recensement des établissements d'hébergement a maintenu une évolution positive et croissante tout au long de la période d'étude, avec une augmentation de 11% par rapport aux données de 2010. (DIRCE, 2017)

On peut affirmer qu'il s'agit d'un secteur à forte mobilité puisque, au total, 301450 inscriptions ont été enregistrées au cours de la période considérée, contre 312693 radiations selon les données de la DIRCE, ce qui donne un bilan négatif avec une perte de 4,6% des établissements hôteliers. Cette perte est principalement causée par les services de restauration qui, pendant toutes les années de l'étude, à l'exception de 2014 et 2016, ont eu plus de victimes que d'inscriptions, étant la plus grande perte en 2013 avec une différence de 12,6%. En revanche, les services d'hébergement montrent au début de l'étude des valeurs équilibrées, mais au cours des trois dernières années, on observe une évolution positive avec un plus grand nombre d'inscriptions devenant ces 29% de plus que les pertes, (DIRCE, 2017).

En raison de la grande mobilité du secteur, la plupart des établissements de restauration et de boissons sont en dessous de l'année d'ancienneté, si l'on ajoute à ces établissements ceux de moins de trois ans on atteint un total de 43% des établissements de ce type. En revanche, dans les établissements d'hébergement, le pourcentage le plus élevé concerne les personnes âgées de plus

de 16 ans, des données nettement supérieures à celles des services de restauration et de boissons, puisque seulement 38% d'entre eux ont plus de 8 ans, contre 57% pour les établissements d'hébergement. Tout cela peut être vu et représenté dans la figure 24. (DIRCE, 2017)

Un autre fait marquant du secteur de l'hôtellerie en Espagne est sa contribution à l'emploi puisque les dernières données fournies par l'INE montrent des valeurs supérieures au million et demi de personnes employées dans les établissements hôteliers, de ces plus de 75% correspondent à des établissements de restauration et de boissons le reste étant employés d'établissements d'hébergement, la répartition logique si l'on tient compte du recensement ventilé des établissements hôteliers puisque 90% sont des établissements de restauration et de boissons (Vallejo,2018).

Oui, l'évolution de ces données peut être vue comme le nombre d'employés dans le secteur de l'hôtellerie et elle a augmenté de 17,7%, La ventilation dans les services d'hébergement et les services de restauration et de boissons donnent une augmentation de l'occupation à 20,8 % et 16,7 % respectivement. Il convient de souligner la forte baisse enregistrée en 2012 avec une perte de 7,4 % des emplois par rapport à l'année précédente, soit 13 % pour les services d'hébergement et 5,7 % pour les services de restauration, (INE, 2017).

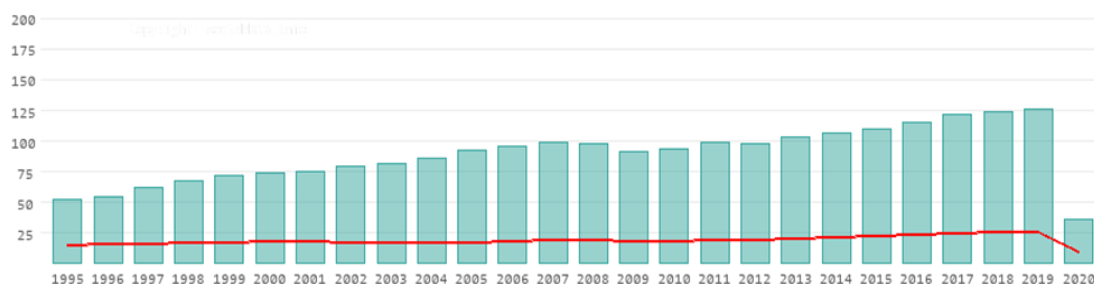
Les données que nous avons de l'activité hôtelière les plus récentes dévoilent que, l'Espagne a accueilli 31,1 millions de touristes étrangers en 2021. Un chiffre en hausse par rapport à 2020 mais encore inférieur de 63% au niveau de 2019 (83,5 millions de visiteurs), avant la crise sanitaire, selon l'Institut national des statistiques (INE) du pays.

Ce bilan est très éloigné de l'objectif du gouvernement, qui espérait accueillir 45 millions de visiteurs étrangers l'année dernière. Les français ont représenté le premier contingent de touristes avec 5,8 millions de visiteurs (+49% en un an), devant les Allemands, avec 5,2 millions de visiteurs (+117%). Les Britanniques, qui étaient avant la pandémie les plus nombreux à visiter l'Espagne, n'ont été que 4,3 millions à venir dans le pays l'an dernier (en raison des mesures imposées à leur retour de vacances, quarantaine et plusieurs tests de dépistage).

D'après l'INE, les dépenses des touristes étrangers ont représenté au total 34,8 milliards d'euros l'an dernier, soit 76% de plus qu'en 2020 qui était de 19,79 milliards d'euros et 62% de moins qu'en 2019 qui était de 91,91 milliards d'euros. La dépense moyenne des visiteurs s'est établie à 1.118 euros. Dans un communiqué, la ministre du Tourisme, Reyes Maroto, a insisté sur les résultats encourageants du mois de décembre 2021, où l'Espagne a accueilli 2,9 millions de touristes, malgré le contexte « *d'incertitude générée* » par le variant Omicron. Cela laissait déjà entendre la détermination des acteurs du secteur à refaire de l'hôtellerie la pépite d'or du pays.

N'oublions surtout pas que l'Espagne était avant la pandémie de la Covid-19, la seconde destination touristique au monde derrière la France. L'année 2022 devrait permettre de voir une croissance encore plus forte des fréquentations et des revenus, l'objectif étant de regagner son blason. Secteur clé pour l'économie espagnole, le tourisme représentait avant la pandémie près de 12,5% du produit intérieur brut (PIB) du pays. D'après l'organisation patronale, il est retombé l'an dernier à 7,4% du PIB.

Graphique 1 : évolution de l'activité touristique en Espagne (de 1995 à 2020)



Source : Organisation mondial du tourisme (OMT)

Selon le graphique 1, facile à lire nous voyons clairement l'évolution de l'activité dans le secteur touristique en Espagne au fil des années 1995 à 2020. Nous observons la chute brutale de la courbe à l'année 2020, cela s'explique facilement par la situation sanitaire difficile de la Covid-19.

Tableau 4 : Données du tourisme 2020 en Europe et en Espagne en particulier.

	Catalogne	Espagne	UE-27
Établissements touristiques	6714	53174	608114
Hôtels%	44,9	37,0	25,9
Autres%	55,1	63,0	74,1
Places-lits	794567	3660592	27901464
Hôtels %	43,6	53,7	42,9
Autres %	56,4	46,3	57,1
Nuitées	84140872	469813551	2874880576
Hôtels %	69,2	73,0	64,5
Autres %	30,8	27,0	35,5

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT).

Dans le tableau 4, on peut lire la situation du tourisme dans la communauté catalane, dans toute l'Espagne et aussi dans l'ensemble des 27 pays de l'union européenne. Nous nous intéresserons davantage aux chiffres correspondants à la communauté catalane, c'est la zone dans laquelle nous mènerons notre étude sur le territoire espagnol.

1.1.2.3- Au niveau du Cameroun

Les données statistiques et les informations que nous énumérerons dans cette section, sont tirées du livre blanc du GICAM produit en février 2020, du rapport du GICAM de l'année 2019, du recensement général des entreprises du Cameroun de 2016 et de l'article portant sur les données de l'hôtellerie camerounaise post Covid-19, (Etoga, 2021).

L'industrie touristique représente 5,3% du PIB en 2016. A cause de la diversité de ses richesses touristiques, le Cameroun a vu son rang à l'échelle mondiale amélioré. Selon le classement du Travel & Tourism Competitiveness Index 2019, le Cameroun apparaît au 128ème/140 rang mondial avec un indice de 2,9; perdant d'ailleurs six rangs par rapport au classement établi en 2015.

Dans la zone Afrique, il arrive derrière le Côte d'Ivoire (119ème), le Sénégal (106ème), le Ghana (115ème). Ses plus bas scores concernent les infrastructures, les facilités dans les formalités administratives (demandes de visas) et l'attractivité pour le tourisme des affaires (organisation de conférences internationales). Les récentes crises sécuritaires ont négativement pesé sur la compétitivité du pays en matière de tourisme. Les points positifs relèvent du nombre d'espèces protégées présents sur son territoire (1405), de la présence de deux sites classés au patrimoine mondial (réserve de biosphère du Dja, Trinational de la Sangha), de la préservation de son couvert végétal et du nombre de traités environnementaux ratifiés.

La situation sécuritaire préoccupante dans la partie septentrionale et dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun a contribué à faire baisser le taux de fréquentation des sites touristiques de ces parties du pays après le regain d'activité entre 2015 et 2016. Le Syndicat Patronal des Industries d'Hôtellerie et du Tourisme (SPIHT) révèle que le taux de fréquentation des hôtels, qui était déjà sur une courbe descendante depuis le début des exactions de Boko Haram et celui de la crise sociopolitique en Centrafrique, a continué de plonger à un rythme inquiétant pour s'établir autour de 40%.

Le secteur a également été ébranlé par le report de la CAN que le Cameroun devait initialement accueillir en 2019. Avec la flambée mondiale du Covid-19, la paralysie à l'échelle planétaire de tous les principaux secteurs de l'économie, a particulièrement touché le tourisme au Cameroun comme ailleurs. La propagation de la pandémie a entraîné une psychose dont le premier effet a été l'annulation des voyages tant d'affaires que de plaisance.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme, le nombre de touristes dans le monde avait baissé de 44% de janvier à avril 2020. Au Cameroun, l'ensemble de la chaîne touristique transports aériens, tourisme d'affaire et d'agrément, agences de voyage, tours opérateurs, sites de visites, hébergements, événementiel, restauration a enregistré des manques à gagner très importants

Avant la maladie à coronavirus, près de 1 100 000 touristes ont visité 900 sites naturels et culturels au Cameroun en 2019. Le secteur du tourisme et des loisirs a créé plus de 150 000 emplois, dont 9% de l'emploi national. Ce secteur a collecté plus de 560 000 milliards FCFA de recette en 2019, soit 4% du PIB national. Les villes comme Limbé, Kribi et les régions de l'Ouest

et de l'Est étaient devenues de nouvelles destinations, très visitées par les touristes étrangers (Jumia Travel, 2019). Les activités de services présentielles distractifs au Cameroun sont organisées autour des professionnels de l'hôtellerie, la restauration, des agences de voyage et de promotion des sites touristiques.

Avant le 18 mars 2020, les villes suivantes offraient des lieux et circuits touristiques les plus visités : À Yaoundé, les lieux les plus visités étaient : Les Cascades du Mfoundi avec un parc d'attractions et des balançoires pour attirer près de 300 enfants par jour. Le Bois Sainte Anastasie, ayant dans ses installations un restaurant de 500 places assises qui offrait des sandwiches, des buffets copieux, de petits déjeuners et des « soirées à la carte ». Les horaires d'ouverture et de fermeture s'étalaient de 8h à 21h 30.

À Douala, les activités étaient prospères au sein des entreprises suivantes : Restaurant la grande marmite, la broche, White House, Lewat hôtel, groupe hôtelier la Falaise, Akwa Palace, Sawa hôtel, etc. Le même constat était aussi vécu dans les restaurants, hôtels et parcs d'attraction de la ville de Limbé : ARNE's cafe, Big Bite restaurant Down beach, Paradise of taste, Bota S S Club, Randy's New world Restaurant, Fini Hôtel, Victoria Eye Hôtel. L'Hôtel Semé Beach connaissaient la même ambiance du fait de l'attractivité de ses installations : grande plage aménagée, night-club, terrain de volley-ball, tennis, espaces pour babyfoot, espace de jeux en plein air pour enfants, boutique de souvenirs, bungalows dispersés. Son service navette vers l'aéroport de Douala tournait sans arrêt et facilitait les excursions des visiteurs vers les sites touristiques majeurs aux alentours.

Dans la ville de Kribi, les activités de tourisme et de loisirs étaient animées par au moins 14 restaurants parmi lesquels, le Débarcadère de Mboa Manga. Les lieux de braise de poisson tels que Jolie soir, étaient bondés pas moins de 200 clients par soirée. Cette ville détenait la palme d'or dans l'accueil des visiteurs, surtout le week-end et en périodes de vacances (200 à 350 visiteurs). Les revenus des promoteurs de restaurants ci-après étaient en hausse de 65%: La Marina restaurant, Restaurant Ébène plus, Pieds dans l'eau, Village du Mayi, les Délices de l'Océan, Chutes de la lobé.

Les petits restaurants autour des chutes de la lobé recevaient pas moins de 500 visiteurs par week-end pour déguster les saveurs du terroir : sauce « crevettes au 14 épices »

À Dschang, l'activité économique était structurée autour de 14 restaurants classés, (Fonic, Bibich, le Gourmet, Place de la météo, le Phénix, le Délirium, Tchopamyamo, le Jardin des délices), 23 lieux de restaurants de rue et 5 lieux de grillade (Pedground, Royal Dreams, Terrasse Hôtel de Le Malte, Gare routière, Rond-point près de la station d'essence Total et ses artères). Depuis le 18 mars 2020, le quotidien des acteurs qui gravitaient autour des activités de services distractifs a brutalement changé.

[1.2- Covid-19 : Impact, vulnérabilité des acteurs et des activités de services présentielles distractifs](#)

La fermeture des frontières et le confinement total ou partiel ont eu des impacts économiques et sociaux négatifs dans le secteur du tourisme et des loisirs. Les différentes

activités touristiques touchées par la crise sanitaire concernent : l'hôtellerie, la restauration, le café, les snack-bars, le tourisme balnéaire, de montagne, le safari, les sites culturels, le tourisme culturel, le tourisme sportif et la chasse cynégétique. L'impact de la covid-19 sur les activités de services présentiels distractifs au Cameroun est mesuré à partir des indicateurs économiques et sociaux, (Etoga, 2021).

1.2.1- Sur le plan économique

L'économie touristique est centrée sur l'investissement, le chiffre d'affaires et la rentabilité. L'OMT estime que les arrivées de touristes internationaux ont connu une baisse, une croissance négative de 1 à 3% (OMT, 2020). Les impacts économiques sont plus visibles et se mesurent à partir des indicateurs suivants : la baisse des fréquentations des différents lieux de loisirs, les baisses de recettes et de rentabilité des entreprises. L'annulation des événements touristiques et sportifs.

De même, l'interdiction des cérémonies et de regroupement de plus de 50 personnes ont accéléré la fermeture de plusieurs structures hôtelières et de restaurants dans les grandes, moyennes et petites destinations touristiques du Cameroun. Cette fermeture était inévitable car les prestations de services telles que les conférences, les séminaires, les banquets, les mariages et autres services constituaient 80% des avoirs dans le portefeuille des hôteliers et restaurateurs.

Les baisses de recettes et de rentabilité des entreprises hôtelières et de restauration de masse ont été immédiatement ressenties dans la gestion au quotidien desdites entreprises. Le directeur du restaurant Bois Sainte Anastasie, situé dans la ville balnéaire de Kribi renseigne que deux semaines après le confinement, son entreprise ne recevait plus que 5 à 10 clients par jour, pour un site de 500 places. Le service traiteur livrait au moins 60 couverts à emporter par jour et depuis la survenance de la Covid-19 dans la vie des Yaoundéens, aucun couvert n'a été servi hors du restaurant. Ce restaurant a survécu grâce au marché gagné pour nourrir les malades de la Covid-19 interné dans les hôpitaux de Yaoundé. La même situation de baisse d'activité est constatée par les managers des restaurants ci-après : Le normalien, le complexe le Bunker (hôtel, restaurant, cabaret, Night-Club), le restaurant de l'hôtel Mont Fébé (Yaoundé).

Les hôtels de Yaoundé ont vu leurs activités, leurs clients et surtout leurs recettes fondre comme neige au soleil, de 60% du taux de remplissage à 0% ou 3%. C'est le cas à Hôtel Franco, Hôtel La Falaise, Hôtel Hilton, Hôtel Mont Fébé, Djeuga Palace, etc... Le scénario le plus illustratif est celui de l'Hôtel Mont-Fébé (quatre étoiles) dont le directeur général affirme que sa structure a subi au mois de mars, une perte considérable (plus de 200 000 000 FCFA) dans son portefeuille du fait de l'annulation de 1050 nuitées et des banquets de 600 couverts commandés et pas servis à cause de la Covid-19.

De même, l'enquête menée par le Groupement Inter patronal du Cameroun (Gicam, 2020) et confirmée par les acteurs du secteur du tourisme et des loisirs fait état de 52% de baisse du chiffre d'affaires des entrepreneurs de la restauration. Quant aux promoteurs des snack-bars, la perte de leur profit est estimée à 30%. En ce qui concerne la restauration de rue, les différents acteurs affirment traverser un long désert avec une baisse drastique des recettes journalières de 13

000 FCFA à 2 000 FCFA. Près de 97% desdits acteurs affirment enregistrer chaque jour 70% de perte due aux plats invendus. Les enquêtes de terrain confirment que 50% des petits promoteurs de restaurants de rue ont déposé le bilan deux semaines après le 18 mars 2020, parce qu'ils étaient déjà ruinés ou attendaient une éventuelle recapitalisation de leurs activités. Certains hôtels ont fermé leurs portes du fait de la baisse des activités. Près de 21 hôtels dans la ville balnéaire de Kribi ont perdu 92% de leur clientèle et activités. Il s'agit de l'Hôtel Samika, Hôtel restaurant les polygones, Hôtel résidence San Marco, Atlantic Hôtel, etc...

L'autre revers négatif de la Covid-19 dans le secteur hôtelier fut la réquisition par l'État de 28 hôtels à Yaoundé et Douala. Des pertes sèches dans les marges bénéficiaires ont été enregistrées dans les caisses desdits hôtels, parce que 679 chambres ont été réquisitionnées par l'État pour confinement des passagers des vols en provenance de l'étranger. À titre de rappel, selon le régime de réquisition, le paiement des frais de nuitée se fait selon des indemnités et non du montant intégral de la prestation. En principe, une nuitée dans un de ces hôtels deux étoiles coûte 18 500 francs CFA et 25000 francs CFA pour un hôtel trois étoiles. Si nous considérons une nuitée dans une chambre de 18500 frs, pour les 330 chambres de deux étoiles de Douala par exemple, le cash-flow de la trésorerie devrait être normalement de 6 105 000 francs CFA par jour et 91 575 000 francs CFA au bout de 15 jours. Malheureusement, en régime de réquisition ce montant sera bien minoré, pourtant la qualité des prestations de services est assurée et garantie.

1.2.2- Au plan social

Les impacts sociaux dans le secteur du tourisme entraînent des répercussions sur les emplois, les marchés touristiques, les populations locales et les touristes. Tous les maillons de la chaîne de valeur de ce secteur ont subi des conséquences sociales de cette maladie. En ce qui concerne les emplois et les marchés touristiques, la Covid-19 a fait perdre des centaines d'emplois par jour dans le seul secteur du voyage et du tourisme. L'annulation des réservations dans les hôtels, les restaurants et les lieux de loisirs ont entraîné la baisse des recettes, (Diombera, 2021).

C'est ainsi que plus de 75% du personnel des branches du tourisme et de loisir continue d'être en congé technique. Dans le restaurant Sainte Anastasie, la réduction de 90% des activités a entraîné la mise en congé technique de la moitié du personnel. Ceux qui sont restés à leur poste se tournent les pouces faute de clients. Que ce soit à Franco Hôtel, Mont Fébé Hôtel, etc... Les effectifs d'employés ont été réduits et le service de quart adopté. Ce qui sous-entend la baisse des revenus salariaux et autres avantages de service, d'où la vulnérabilité des salariés.

Certains promoteurs d'hôtels ont choisi de fermer totalement leur structure, mettant en congé technique ou en chômage leurs salariés. C'est le cas du groupe hôtelier La Falaise qui a mis en congé technique 200 salariés. Et si la fermeture se poursuivait, des centaines de promoteurs d'hôtels risquent d'être ruinés, ce qui pourrait à terme, anéantir tout le secteur économique. Ainsi, 600 à 2 000 emplois sont menacés du fait de la perte spectaculaire d'entreprises hôtelières.

Dans les destinations balnéaires, destinations d'écotourisme, destinations de chasse cynégétique et les destinations culturelles ou ethniques, 98% des employés ont perdu leurs emplois et se sont reconvertis en agriculteurs, commerçants et autres. Il en est de même des serveuses et autres employés des salles de jeux et snack-bars qui ont perdu leur travail. Ils ont perdu dans les mêmes circonstances, 100% des petits revenus et autres pourboires qu'ils engrangeaient en étant actifs.

À Kribi, plus d'une centaine d'indépendants à l'instar de guides touristiques et transporteurs de visiteurs par pirogue ont connu le chômage avec l'arrêt total de leur activité, faute de touristes.

Dans les entreprises de transport par bus et autocars, on assiste à une réduction des charges sociales et à une baisse de moitié du salaire net de tout le personnel. À ce sujet, une note de service interne a été adressée au personnel de Touristique Express le 13 avril 2020. Les entreprises de transport ont aussi adopté la réduction du temps de travail de moitié. Il s'agissait de constituer deux groupes de travail en alternance hebdomadaire dans chaque service pour éviter de mettre en chômage technique un grand nombre d'employés. Près de 20 sites touristiques naturels et culturels ont été fermés partiellement dans les destinations de premier choix des touristes, mettant en chômage une centaine d'employés.

Nous soulignerons aussi que ce secteur, en raison de certains événements prévus dans le pays, va connaître une certaine croissance. Nous parlons notamment de la perspective de l'accueil en 2020 et en 2021 des événements sportifs d'une extrême importance pour tout le pays et ses populations locales. Entre 2014 et 2018, le montant des investissements réalisés pour la construction, la rénovation ou l'équipement d'établissements hôteliers a connu une hausse de 3%, à près de 170 millions d'euros en 2018 d'après le site Jumia Travel. Ces investissements ont principalement été le fait des acteurs locaux, publics et privés.

A titre d'exemple, le groupe La Falaise, une des principales chaînes nationales a investi sur la période environ 20 millions d'euros dans deux projets de rénovation et l'ouverture d'une nouvelle adresse 5 étoiles au cœur de Douala.

En prévision de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations de Football, le Gouvernement a provisionné une enveloppe de subvention de près de 30 millions d'euros, mise à la disposition des investisseurs privés locaux qui souhaitent développer des projets dans les villes secondaires (autres que Douala et Yaoundé) retenues pour l'accueil des délégations. L'Etat camerounais lui-même, propriétaire via des filiales de la Société Nationale d'Investissements (le fonds d'investissement public), d'une trentaine de grands hôtels à travers le pays a réalisé d'importants travaux de rénovation sur certaines de ses propriétés et poursuit actuellement son programme d'investissements avec notamment la construction de nouveaux établissements dans la proximité immédiate des chantiers de stades de Garoua, Olembé (Yaoundé) et Japoma (Douala). A terme, ce programme public pourrait atteindre les 100 millions d'euros.

Outre ce dynamisme des acteurs nationaux, on remarque aussi le retour des grandes chaînes internationales, qui ont longtemps été absentes du marché hôtelier camerounais. Le Groupe français Onomo a ouvert ce mois d'août un premier établissement à Douala et prévoit,

dès l'année prochaine son extension et l'implantation d'une deuxième adresse à Yaoundé. Dans la même lancée, le groupe américain Radisson avec ses partenaires est en cours d'aménagement de 2 hôtels 5 étoiles à Douala et à Yaoundé pour un investissement total de 158 millions d'euros et des ouvertures à l'horizon 2022. D'autres acteurs tels que Hilton, Hyatt, Marriott ou encore Azalaï sont également à des niveaux de développement différents de leurs projets d'ouverture au Cameroun.

1.3- Les compétences des travailleurs du secteur hôtelier

Dans cette partie, il est question de développer les points relatifs aux compétences des employés dans les différents secteurs de l'hôtellerie ; comme l'exploitation, l'administration avec les compétences inhérentes à la personne et les compétences managériales.

1.3.1- Dans l'exploitation

Généralement au sein d'un établissement hôtelier, quand on parle de l'exploitation ou encore du service d'exploitation on fait allusion au cœur du métier. En effet, au sein du département d'exploitation on retrouve, tous les métiers qui constituent l'hôtellerie en question. De ces services qui constituent le socle de l'établissement hôtelier, et de sa raison d'être même, nous entendons parler du travail dans le département de l'exploitation.

La liste des métiers de l'hôtellerie et de la restauration que nous allons dresser ci-dessous, loin d'être exhaustive, renferme les différents services que vous retrouverez au sein d'établissement hôtelier en général.

Mais il est tout de même très important de dire qu'il existe une grosse différence entre la structure des emplois et des métiers au sein d'un grand hôtel faisant peut-être partie d'une chaîne d'hôtel et d'un hôtel familial. Nous verrons de manière plus palpable cette différence plus bas en évoquant les différents métiers du domaine.

1.3.1.1- Restaurer

Dans le cadre des établissements hôteliers, restaurer désigne l'action de combler le besoin d'alimentation de la clientèle de l'établissement (Delval, 2022). Il est donc question ici de dresser la liste des métiers qui entrent dans le volet de la restauration.

- Chef de cuisine
- Chef de partie
- Commis de cuisine
- Chef cuisinier ou chef de production en restauration collective
- Chef-gérant en restauration collective
- Cuisinier dans la fonction publique
- Économe
- Manager dans la restauration

- Directeur d'un restaurant rapide
- Manager d'un restaurant rapide
- Chef d'équipe en restauration rapide
- Traiteur organisateur de réception
- Diététicienne d'exploitation
- Pizzaiolo
- Pâtissier
- Boucher
- Boulanger
- Charcutier-traiteur
- Poissonnier
- Chocolatier-confiseur

1.3.1.2- Servir

Ici on désigne les personnes qui sont en contact de proximité avec la clientèle. Ces métiers sont ceux qui donnent l'impression qui marque le client et qui définissent la continuité ou non des visites des clients selon qu'ils sont satisfaits ou non (Delval, 2022). Nous citons donc:

- Serveur
- Chef de rang
- Maître d'hôtel
- Garçon de café
- Sommelier
- Équipier en restaurant rapide
- Plongeur
- Voiturier, portier, liftier, bagagiste
- Majordome

1.3.1.3- Héberger

Dans le domaine du logement, ici il est question d'énumérer les différents acteurs qui entrent en jeu dans ce secteur de l'exploitation au sein des établissements hôteliers. Les exigences étant de plus en plus grandes, les clients ayant des connaissances et des goûts de plus en plus aigus, les professionnels de ce secteur sont ceux qui ont l'immense responsabilité de mettre à leurs aises ces clients (Delval, 2022).

- Réceptionniste
- Chef-réceptionniste
- Veilleur de nuit
- Concierge de grand hôtel
- Directeur d'hébergement
- Directeur d'hôtel
- Directeur d'un hôtel de luxe

- Adjoint de direction
- Directeur financier
- Directeur de la restauration
- Manager spécialisé dans le luxe
- Spa manager
- Femme de chambre et valet de chambre
- Gouvernante
- Lingère
- Guest relation manager
- yield manager

1.3.1.4- Divertir

Ce secteur fait partie intégrante de l'exploitation au sein des établissements hôteliers. Il répond spécifiquement aux besoins de loisirs de la clientèle. Quand nous savons que les voyages et les séjours sont aussi accompagnés d'un immense désir de s'évader en se distrayant, alors le secteur du divertissement trouve tout son sens. Nous pouvons citer entre autre comme métiers:

- Barman
- Chargé de projets événementiel
- Responsable communication et événementiel
- Croupier
- Technicien de table
- Contrôleur auditeur des machines à sous

Il est important de préciser que ces métiers cités ci-dessus, sont ceux que nous retrouvons au sein des établissements hôteliers en règle générale, ou encore nous dirons des grandes enseignes. Seulement pour ce qui est des établissements hôteliers de type familial, qui sont de taille plus réduite, nous n'aurons pas tous ces métiers représentés. Nous aurons facilement un groupe de métiers tout entier assuré par une seule personne, du fait du nombre limité de personnel.

Nous devons absolument établir cette différence, pour mieux comprendre le fonctionnement de ces établissements et par ricochet leur système de gestion du personnel, que ce soit au niveau de l'exploitation et même au niveau de l'administration.

De tous ces métiers que nous venons d'énumérer, nous avons des postes de responsabilités qui reviennent à des managers qui doivent faire preuves de grandes compétences qui leur permettent d'aller toujours plus loin dans les défis qu'ils auront à relever. C'est la raison pour laquelle nous aborderons ci-dessous le point portant sur le volet administratif des établissements hôteliers. Point dans lequel nous ferons la lumière sur les aptitudes et les compétences qu'un manager hôtelier doit avoir.

1.3.2- Dans l'administration

Nous traitons de la question de l'organisation du travail par les responsables d'équipes ou responsables généraux, encore appelés manager. Il s'agit de décrire leurs qualités et les tâches qui les incombent au quotidien au sein de ces établissements hôteliers.

L'industrie touristique a la capacité de répondre à l'objectif de développement durable n°8 des Nations Unies qui vise spécifiquement à « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » à l'horizon 2030. Les différents défis qui se posent aux managers de direction à cet effet consistent à réaliser les objectifs escomptés par leurs établissements hôteliers respectifs tout en veillant à la promotion et au développement de leur personnel actif. Pour répondre à cette exigence, il est important de mettre en place une politique de gestion du personnel garantissant de meilleures conditions de travail aux personnels hôteliers, la protection de leurs droits sociaux, le développement de leurs compétences, et la qualité de vie au travail.

Tout de même, le défi en matière de gestion et développement du personnel dans le secteur hôtelier est considérable. En effet, face au manque de la main d'œuvre qualifiée, les managers d'hôtels font appel quasi systématiquement à la main-d'œuvre n'ayant aucune connaissance des métiers de l'hôtellerie. Un peu partout, force est de constater que le secteur de l'hôtellerie fait face à un problème de personnel qualifié malgré ses atouts avantageux.

Atteindre le poste de manager est une étape cruciale dans l'évolution d'une carrière professionnelle, selon l'expert du coaching professionnel des cadres, Rémi Renouveau. Dès le moment où il est installé dans son nouveau poste de responsabilité, le manager fera face à de nouveaux enjeux stratégiques et de nouvelles qualités seront nécessaires pour remplir les objectifs sur lesquels le manager sera évalué (Alnasser, 2020).

En distinguant clairement les différents types de compétences existantes, selon les travaux de Bunk en 1994, nous avons un découpage qui nous donne quatre grandes familles de compétences : la technique qui est le savoir en lui-même ; la méthode qui est le savoir faire; la participation qui est le savoir être et enfin la personnalité qui englobe les aspects inhérents à la personne elle-même. Au milieu de celles-là, nous mobiliserons deux aspects dans les points suivants. A savoir les compétences inhérentes à la personne directement et la technique qui est l'ensemble des connaissances.

a- Les compétences à la personne (personnalité)

Comme il a été dit plus haut, être manager nécessite les connaissances et les savoir-faire acquis par le processus de la formation, l'expérience et la personnalité. Comme le note Delavallée, « on ne naît pas manager, on le devient » (Delavallée, 2012). Dès ce moment, les compétences du manager se forment au fur et à mesure qu'il mène sa carrière.

Les grands penseurs du management moderne sont d'accord sur trois types de qualités qui sont indispensables pour tout manager : les pensées positives, le pragmatisme et le courage.

-Être positif

L'attitude prise par le manager dès son arrivée à son lieu de travail, quel que soit son domaine d'activité, influence directement le niveau de motivation de son équipe. De nombreuses recherches ont démontré qu'une communication facile avec ses collaborateurs et une attention aux employés motivent mieux ces derniers.

L'état d'esprit du manager est un facteur clé pour la réussite de celui-ci dans ses missions. Néanmoins, rares sont les managers qui parviennent à rester positifs en permanence. Le fait de se plonger dans un tourbillon de nouveautés, ils [les cadres en général] ont du mal à prendre suffisamment du temps pour bien faire et s'occuper à leur juste valeur des personnes qui travaillent avec eux. Sans toujours savoir comment répondre à la demande de reconnaissance tant attendue, ils ne savent plus comment motiver leurs troupes. Ce mode de fonctionnement les conduit le plus souvent à une dévalorisation de leur position qui peut se traduire par des situations de stress et d'épuisement professionnel (Spio-Kwofie et Anyobodeh, 2016).

-Le pragmatisme

Le manager est presque toujours perçu par ses collaborateurs comme le principal acteur censé gérer en dernier recours, celui à avoir la solution à tous les problèmes et situations. Pour répondre exactement à de telles situations, le manager est sollicité à répondre aux multiples appels de son équipe et à proposer des solutions aux différents problèmes qui lui sont posés le long de la journée. Lorsque la solution n'est pas à son niveau, dans le cas d'un besoin d'une intervention purement technique qui n'est pas de son domaine de compétence par exemple, il doit donner des orientations et accompagner son équipe dans la résolution de la problématique, (Spio-Kwofie et Anyobodeh, 2016).

Le sens du pragmatisme se développe avec la bonne compréhension de son domaine de responsabilité, une connaissance exacte de tous les membres de son équipe, le développement de ses compétences humaines ainsi que ses vécus précédents, (Renouveau, 2014).

-Le courage

Tout en étant positif et objectif dans ses relations avec les collaborateurs sous sa direction et en faisant preuve de pragmatisme devant toute situation, le manager est appelé aussi à gérer l'information, en transmettant à son équipe les bonnes et mauvaises nouvelles mais aussi en remontant vers la hiérarchie les préoccupations et attentes des membres de son équipe.

L'accomplissement de ces tâches requiert ainsi au manager d'être courageux pour faire face aux prémices d'une potentielle contestation sociale ou envoyer l'information vers ses supérieurs hiérarchiques lorsque ses collaborateurs expriment des doléances et revendications socioprofessionnelles.

En ce qui concerne les établissements hôteliers du type familiale que nous étudions, il y'a une particularité qu'a le manager, celle d'être lié par le sang au propriétaire de l'établissement. Ce lien lui donne d'emblée une prédisposition naturelle au poste de manager de l'établissement. Il aura certainement besoin des autres qualités cités au préalable, mais personne ne lui contestera son droit à être le manager de l'établissement à la place de son parent qui se retirera des affaires.

b- Les compétences spécifiques des managers d'hôtels (ensemble des connaissances)

Les managers des hôtels suivent au minimum une formation théorique dans le domaine de l'hôtellerie-restauration. Mais ils sont le plus souvent soit issus d'autres formations, soit ont choisi de changer de trajectoire professionnelle et entrer dans le métier de manager d'hôtel. Toujours est-il que leurs qualifications et compétences générales constituent les principaux critères de leur promotion au poste de manager.

Comme il est appelé à diriger de nombreuses activités au sein de l'établissement hôtelier, le manager doit avoir certaines compétences dans le domaine de la communication, du leadership, de l'analyse et de la négociation, selon l'enquête de KImes (2011), Caractéristiques des futurs gestionnaires de revenus. Les attributs les plus importants du gestionnaire de revenus du futur seront les compétences analytiques et les compétences en leadership, suivies des compétences en distribution et en communication (Kimes, 2011). Comptées parmi les compétences du manager se trouve par exemple, sa facilité à observer les comportements des consommateurs lors de leurs visites au sein de l'établissement. Cela entre dans le cadre d'une approche ayant pour objectif d'étudier les comportements des consommateurs. À partir de sa capacité d'observation, le manager peut déceler les attentes des clients et proposer les alternatives que l'hôtel pourrait apporter pour répondre à ces attentes (Ford et al, 2012).

Au-delà des qualifications et compétences qu'il a acquises pendant sa formation et son vécu professionnelle, la maîtrise de la comptabilité, notamment dans son aspect prévisionnel constituerait un atout incontestable pour le manager. Bien qu'il ne fasse pas la comptabilité proprement dite, cette tâche étant confiée aux comptables internes et des collaborateurs externes qui font des reportings, les connaissances dans ce domaine permettent au manager d'anticiper sur les besoins avenir de son entreprise et l'évolution de sa situation financière, d'être plus habile dans sa prise de décision, de mieux positionner les priorités dans l'affectation des ressources financières de l'entreprise et la maîtrise des dépenses.

En outre, une bonne maîtrise des enjeux comptables permet au manager d'évaluer les résultats des investissements réalisés pour se fixer quant à la poursuite ou non d'un investissement déjà amorcé, « l'ère actuelle de croissance et de changement dynamique dans l'hôtellerie signifie que c'est un moment passionnant pour s'impliquer dans l'industrie. Comme de nombreux autres secteurs d'activités, le secteur de l'hôtellerie fait face à une concurrence accrue et un besoin croissant d'appliquer des techniques de gestion appropriées pour assurer le succès commercial. Ces facteurs signifient de plus en plus qu'un directeur d'hôtel a besoin d'une connaissance pratique des outils, techniques et procédures comptables » (Guilding, 2014).

En plus de la définition et de l'organisation des tâches et missions de chaque service dans son établissement : la gestion et la répartition des ressources financières, les moyens matériels et humains dont il dispose afin d'assurer le fonctionnement normal des différents compartiments. Sa réussite dépend fortement de sa maîtrise totale du statut comptable de l'entreprise, (Mensah, 2013).

Par ailleurs, ce qui est relatif au management, il est bien de noter que, les propriétaires ou les managers d'hôtels, de chaîne ou indépendants, adoptent le management direct, (Garrido,

2020). Néanmoins, avec les difficultés du marché touristique ou de chute de la demande, les managers sont souvent obligés de développer une stratégie de différenciation, une approche dans laquelle les performances des ressources humaines employées au sein de l'hôtel jouent un rôle capital. A cet égard, il ne s'agit plus seulement de recruter davantage ou de réduire le personnel, mais surtout de donner de la valeur à la main-d'œuvre engagée. Les hôtels emploient généralement de nombreuses personnes, la question est donc de savoir si les gestionnaires et les propriétaires apprécient leur personnel de manière appropriée ? (Dev, Withiam, 2012)

-Capacité a la gestion de l'expérience des consommateurs

Le principal objectif des managers des hôtels est d'optimiser l'expérience des consommateurs en matière de produits et de services proposés par l'hôtel. Cette expérience peut être enrichie grâce à la conception de nouveaux produits, à la mise en place de nouveaux programmes. Mais lorsque le client a déjà fait une première expérience positive des offres hôtelières, il devient plus facile pour l'hôtel d'adapter les investissements qui sont alloués pour mettre en œuvre une expérience positive.

Dans cette optique, le manager ne doit pas seulement orienter le regard et l'attention des consommateurs sur les points positifs de leurs expériences, mais également à détourner leur curiosité et leur intérêt pour certains aspects négatifs qu'ils auraient pu avoir après un premier échec de la démarche marketing de l'hôtel, ou à partir d'éventuels bouches-à-oreille négatifs sur l'hôtel. En d'autres termes, le manager de l'hôtel a pour mission d'accompagner l'expérience des clients, pour Chun (2011), l'un de vos nombreux emplois en tant que responsable de l'accueil est de chercher des moyens d'améliorer l'expérience de vos clients. Vous pouvez le faire, bien sûr, en faisant des investissements pour améliorer les services aux clients ou fournir de meilleurs produits, installations et programmes, et ce n'est pas le seul endroit où investir votre argent et même pas la meilleure cours. Il s'avère que les perceptions des clients de leurs expériences peuvent être améliorées sans investissements considérables. Au lieu de cela, si vous pouvez amener vos invités à se concentrer sur les aspects positifs de leurs expériences, leur perception de votre opération (et leurs évaluations) s'améliorera probablement.

Le manager interprète alors un rôle important dans la mesure où c'est lui qui réalise les analyses internes afin de déterminer les ressources et les facilités à la disposition de l'établissement. Par exemple, les managers sont susceptibles d'identifier les ressources intangibles de l'hôtel comme les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs, leurs relations avec les consommateurs et les implications de ceux-ci dans l'innovation des offres proposées par l'établissement. Ces éléments de première importance constituent le capital intellectuel que l'établissement mobilise pour améliorer sa performance (Zeglat, Zigan, 2014).

- Capacité à améliorer l'image de l'hôtel par l'adaptation du produit propose

Dans le développement de nouveaux produits à mettre à la disposition des clients, le manager des hôtels se trouve confronté à de nouveaux enjeux liés aux critères de choix d'un hôtel ou d'un restaurant par les consommateurs. À cela s'ajoute la réputation des hôtels. La réputation dépend de l'expérience des consommateurs ayant déjà expérimenté les produits de l'hôtel en question et qui recommandent leurs proches à aller dans autre hôtel pour l'ambiance,

l'atmosphère ainsi que la qualité des plats proposés : un hôtel qui bénéficie d'une atmosphère de convivialité va attirer plus de consommateurs par rapport à celui qui offre un climat glacial (Andrews, 2013).

Comme n'importe quelle activité, l'hôtellerie mise énormément sur des retours sur investissement (ROI) et la croissance de sa performance. Le manager de l'hôtel joue un rôle prépondérant dans l'atteinte de cet objectif. Les établissements actuels sont désormais témoins de l'indispensable considération des parties prenantes pour diffuser une certaine image d'elles-mêmes et pour augmenter aussi leur performance. Vu sous ce prisme, la performance de l'hôtel ne dépend pas uniquement de ses collaborateurs internes, mais aussi très directement des acteurs externes. La vision des consommateurs influence d'une manière significative les stratégies que l'entreprise doit adopter (Ramdane, 2021).

- Capacité à la prise en compte des attentes des clients

Le manager assure la performance de l'hôtel. Cela passe par une structuration et une mise en ordre des tâches permettant de répondre aux attentes des consommateurs. Le profil des consommateurs influence le mode de management à adopter ainsi que l'organisation générale de l'hôtel. Le style de management va dépendre des comportements et des habitudes des voyageurs. La déréglementation des compagnies aériennes par exemple a poussé les touristes à choisir des hôtels à proximité des aéroports. Cela facilite les déplacements pour les clientèles d'affaires (Ramdane, 2021).

Chez certaines enseignes hôtelières, l'amélioration de la qualité de service passe par l'amélioration du management. Le manager cherche donc les moyens et les méthodes les plus appropriés pour connaître les indicateurs de performance des hôtels et mener par la suite, des actions correctives. Parmi les indicateurs de performance de l'entreprise, il existe par exemple, les revenus générés par chaque chambre, la satisfaction des consommateurs, l'engagement des personnels, la conformité des employés aux standards de qualité (Negrón T, 2021).

- Capacité à la gestion des communications sur internet

L'évolution du métier des managers est aussi fonction de l'évolution de l'environnement dans lequel le secteur hôtelier se développe. Si auparavant, les managers des hôtels ont pour mission de conforter l'image interne et externe de l'hôtel par le biais de la gestion de la communication de l'entreprise, cette démarche devient plus complexe avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Parmi les facteurs les plus influents de la décision d'achat du consommateur se trouvent le bouche-à-oreille positif, lorsqu'un consommateur vante les services et les offres d'un hôtel qu'il a expérimentés auparavant (Alnasser, 2020).

Maintenant, il ne s'agit plus uniquement de gérer les images positives ou négatives véhiculées par les consommateurs physiques, mais surtout, gérer les effets communicationnels populaires qui sont lisibles dans les différents fora de discussion. La technique du bouche-à-oreille via Internet, qui se traduit notamment par les avis émis par les consommateurs à l'issue de leur expérience, se fait rapidement et en temps réel. Les discussions à travers les réseaux sociaux

peuvent influencer positivement ou négativement et de façon complète le consommateur à venir faire l'expérience d'un séjour au sein d'un hôtel. Ainsi, il revient au manager de trouver des stratégies pour créer un buzz positif de son hôtel et trouver un moyen pour exploiter les différentes informations véhiculées lors de ces discussions sur les réseaux sociaux pour augmenter la performance de l'hôtel, mais surtout, pour développer son portefeuille client et attirer davantage de consommateurs (Xu, Li, 2015).

Force est de noter que, c'est la stratégie de communication des établissements hôteliers qui connaît de profondes transformations actuellement. D'abord, les échanges entre les consommateurs, la recherche d'informations sur l'hôtel et les réservations se font en ligne. De nombreux visiteurs décident de se renseigner sur Internet avant de prendre ou alors réserver un hôtel. L'étude de Vermeulen et Seegers (2009), a montré clairement que l'exposition à une critique d'hôtel en ligne influence positivement la probabilité moyenne pour les consommateurs d'envisager de réserver une chambre dans l'hôtel évalué.

- Capacité à gérer les enjeux managériaux

Les tâches primordiales des managers d'hôtel concernent, à la fois, la gestion interne des ressources de l'établissement et le portefeuille clients pour le principal objectif, dans le cadre du management de l'hôtel, qui est la satisfaction des consommateurs dans un marché fortement compétitif.

Pour relever ce défi, le manager constitue le pivot central auquel est relié l'ensemble du personnel de l'hôtel puisqu'il définit la stratégie de management de l'établissement et veille sur son exécution. C'est à lui aussi qu'échoit la mission de développer un service de qualité à travers sa stratégie de management afin de parvenir à la fidélisation de la clientèle, (Ramdane, 2021).

Sur ce plan, il est attendu du manager d'optimiser la gestion des ressources financières et humaines de l'hôtel, en affectant efficacement les fonds mobilisés, soit à l'investissement soit au fonctionnement, mais aussi en affectant les personnels selon leurs compétences à travers les services selon les besoins.

Envers la clientèle, la capacité du manager à répondre aux besoins exprimés par les consommateurs et à anticiper sur leurs besoins futurs constitue un atout pour la pérennité de l'établissement hôtelier. L'anticipation des besoins futurs s'inscrit dans le cadre de l'innovation au niveau des services et des produits proposés par l'hôtel. Ainsi, pour attirer et fidéliser la clientèle, les managers se projettent vers la modernisation des espaces mis à la disposition des clients, en équipant, par exemple, les chambres en nouvelles technologies en connexion Wi-Fi, les vidéos on demand (VOD), les systèmes de télévisions interactifs, les équipements de fitness, la capacité de recevoir des messages sur les télévisions HD, etc., (Bilgihan, 2012).

D'un autre côté, un défi clé pour la direction est de satisfaire les clients dans un marché de plus en plus concurrentiel. Par conséquent, l'industrie hôtelière, et les hôtels en particulier, ont connu une concurrence croissante pour la qualité de services élevés et la satisfaction des clients. En effet, la majorité des hôtels mettent actuellement en œuvre des programmes de gestion de la

qualité à l'échelle de l'entreprise, conçus pour améliorer les offres de services et la rétention du marché (Ramdane, 2021).

Cependant, les clients font preuve de beaucoup d'exigence envers l'hôtelier, en matière de services qui lui sont proposés. Il prête attention à son budget et ne perd pas de vue les barèmes tarifaires appliqués au sein de l'hôtel où il séjourne. Pour être certain d'avoir fait le bon choix, le client se renseigne en amont sur les offres proposées et se base, lors de son achat, sur les informations dont il dispose pour choisir l'hôtel qui convient le mieux à sa bourse, à sa situation sociale et à ses attentes. Quand les tarifs sont jugés parfois élevés, les consommateurs sont amenés souvent à limiter leurs consommations ou, tout simplement, à abrégé leur séjour au sein de l'hôtel.

Devant cet état de fait, pour renforcer l'attractivité de leurs hôtels et attirer les consommateurs, les managers mettent en œuvre des stratégies basées sur l'amélioration de l'image de marque de leurs hôtels, en présentant les aspects les plus positifs de l'établissement afin que la contrainte des prix ne suscite pas la dissuasion des clients potentiels (Xu et Li, 2015).

1.4- Les managers et la fonction RH au sein des établissements hôteliers.

Comme indiqué précédemment, l'une des missions primordiales du manager d'hôtel est la gestion des ressources humaines. Dans ce volet, il est appelé à mettre en place des stratégies permettant de fédérer le personnel autour d'un projet et des objectifs de développement de l'entreprise.

Un manager est considéré comme efficace lorsqu'il réussit la gestion de ses équipes sans susciter le mécontentement à son égard. Aussi lorsqu'il prend des décisions fermes et pertinentes dans des situations jugées complexes. Pour cela, il doit faire preuve de rigueur et de respect des règles disciplinaires préalablement définies au sein de son établissement. Toutefois, face à l'ensemble des responsabilités dont il est chargé, le manager doit faire preuve également de patience, de résistance au stress et d'équilibre émotionnel, (Cartier, 2016).

Enfin, « Le manager doit communiquer l'enthousiasme, la bonne humeur, veiller à créer et maintenir une bonne ambiance de travail, développer au maximum l'esprit d'équipe » (Cartier, 2016). Les principaux points sur lesquels il doit s'appesantir pour fédérer ses ressources humaines seront présentés ci-dessous.

1.4.1- Points fédérateurs de la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers.

a- Les managers et les enjeux du dialogue social

Le dialogue social constitue une démarche prioritaire permettant aux managers de détendre l'atmosphère au travail, d'encourager les employés à rester au sein du groupe. Le dialogue social permet d'assurer l'égalité et le respect de la dignité humaine. Dans le domaine hôtelier, il constitue une approche pour faciliter les changements au niveau de l'établissement. C'est également à travers le dialogue social que l'hôtel développe les talents et les compétences

de ses employés. La démarche de dialogue social est promue principalement dans les grandes chaînes hôtelières comme Accor, Aramark, Hilton, InterContinental, Rezidor, Scandic Hotels AB, etc. (International Labour Organization, 2010).

Le secteur de l'hôtellerie exige une bonne organisation et une coordination des différentes activités de chaque employé. Ainsi, le style de management des ressources humaines se base sur le développement de la communication entre les différentes parties prenantes. Pour Nebel, « Des hôtels bien gérés répondent au besoin de coordination des activités grâce à une structure élaborée de comités et de réunions. Tout comme l'organigramme d'un hôtel, ces comités et réunions constituent une partie formelle de la structure organisationnelle d'un hôtel. Le directeur général prescrit généralement le comité d'un hôtel et la structure des réunions. Les responsabilités de chaque groupe sont énoncées (parfois de manière très détaillée), des calendriers de réunion réguliers sont promulgués et des procès-verbaux sont souvent rédigés et distribués aux participants » (Nebel, 2011).

Au sein des hôtels de familles, le manager est au centre du dialogue social. Grâce au nombre limité des employés, celui-ci a la possibilité de connaître les situations de chacun de ses employés personnellement, pouvoir identifier les conflits, les sujets de mésentente et y apporter des réponses managériales rapides et efficaces. Adapter un système de communication fédérateur qui lui permettra de garder un contact direct avec chacun de ses collaborateurs, cela est la clé du succès.

b- L'utilisation des ressources humaines comme vecteur d'image de marque

Le capital humain constitue pour le manager un moyen stratégique par lequel il peut développer une image positive de l'hôtel. Le choix des ressources humaines de l'établissement est donc un processus que le manager doit gérer efficacement en amont.

A cet égard, il doit agir dès le début de ce processus, à savoir le recrutement des personnels de l'hôtel.

Le manager doit alors déterminer ces critères de sélection en fonction de l'image et de la culture de l'entreprise, mais également en fonction de la mission qui sera assignée à la nouvelle recrue. Dans ce cadre, le recrutement d'un pâtissier et d'un saucier ne peut être le même que celui d'un cellier ou d'un chef cuisinier. Les spécificités des qualités requises doivent donc être maîtrisées par le manager d'hôtel (Hayes, 2009).

Plusieurs qualités sont attendues des employés : une flexibilité et une adaptabilité leur permettant de travailler à des heures flexibles (très tôt le matin ou très tard dans la nuit, en fonction des besoins des consommateurs), capacité à gérer les déséquilibres entre la vie professionnelle et la vie familiale, travailler pendant le weekend et les jours fériés. Le manager lors de la sélection se réfère aux capacités techniques des employés, « les capacités requises des employés de l'accueil sont variées et impliquent à la fois des capacités techniques (comme la pose de tables et la préparation des aliments) et professionnelles (comme la convivialité et la patience) qui se transforment dans la dimension relationnelle où une relation collégiale est établie entre le personnel et les clients » (Kokt, 2015). Enfin, l'aspect relationnel est d'une grande importance

pour le manager au sein de l'hôtel, car la fidélisation de la clientèle dépend inévitablement de la qualité du contact entre les employés de l'hôtel et les consommateurs ainsi que de l'image qu'envoient les premiers à ces derniers.

c- Le renforcement des compétences des ressources humaines par la formation

Étant donné que les activités de services demandent des ressources intangibles, les ressources humaines sont au cœur des avantages compétitifs des hôtels. Le manager doit considérer les ressources humaines comme un facteur d'amélioration de la performance de l'hôtel. Cependant, les ressources humaines dans ce secteur sont souvent peu adaptées à la sédentarité, et nourrissent souvent l'intention de ne pas perdurer dans son poste de travail.

Face à de telles situations, le manager rencontre des difficultés à fidéliser ses équipes. Pour remédier aux lacunes dues à l'instabilité du personnel de l'hôtel, le manager doit, s'efforcer, de définir des critères de recrutement permettant de choisir les candidats qui manifestent un intérêt à la stabilité. En effet, attirer des ressources humaines efficaces ne s'agit pas seulement de recruter selon le diplôme, mais il faut savoir choisir aussi les personnes les plus motivées, ayant la volonté et les capacités d'accompagner l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. D'un autre côté, la fidélisation de la main-d'œuvre se fait également par le biais de la formation, (Herrbach, Mignonac et Richebé, 2009).

En effet, lorsque des cycles de formation sont organisés au profit des employés de l'hôtel afin de développer leurs compétences et de mettre à jour leurs connaissances, ces derniers seront plus enclins à y rester, étant motivés par les chances qui s'offrent pour évoluer dans leurs carrières professionnelles respectives.

La formation garantit en effet l'employabilité de l'employé et permet à l'hôtel d'améliorer les compétences de son personnel, car, les compétences et la créativité dont jouissent les ressources humaines favorisent l'innovation dans la qualité du service et des produits proposés à la clientèle. Dans cette même perspective, l'entreprise hôtelière forme directement ses ressources humaines pour développer les compétences dont elle a besoin, (Chang et al., 2011).

Ce processus s'inscrit dans le cadre du management des carrières qui suppose que l'entreprise met en œuvre des programmes, des processus et des démarches d'assistance lui permettant d'améliorer la carrière professionnelle de son personnel. La gestion des carrières peut se faire de différentes manières : la formation, le mentorat, l'évaluation de la performance des employés et la conception de programmes de formation propres à chaque catégorie d'employés. Cependant, le mentorat semble être le moyen le plus efficace pour aider l'employé à connaître ses performances, ses atouts, mais également, les compétences qu'il devrait améliorer, (Kong et al., 2012).

Le rôle du manager dans le management des ressources humaines au sein de l'hôtel s'exprime aussi à travers la coordination des activités de chaque acteur : ceci requiert aussi la mise en place d'un climat d'entente et de confiance favorable à la communication entre les différents acteurs. La distribution des tâches selon les compétences de chaque employé constitue

aussi une des missions du manager. Dans un environnement très compétitif, le manager doit assurer le développement des compétences de ses collaborateurs de manière à atteindre les objectifs fixés par l'établissement au sein duquel il travaille. (Ramdane, 2021).

Cependant, les employés qui viennent travailler à l'hôtel sont souvent des jeunes peu qualifiés. Nombre d'entre eux ne disposent pas de toutes les qualités recherchées par les consommateurs de l'hôtel. Les jeunes sont aussi peu enclins à rester à l'hôtel, ce qui entraîne une instabilité des effectifs de nombreux hôtels. Les jeunes ne sont pas très habilités à faire face à un travail intense exigé par les employeurs dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Face à de telles contraintes, le manager doit veiller sur la qualité des ressources humaines engagées dans son établissement, en s'assurant de leur aptitude à répondre aux attentes des consommateurs. Mais le transfert de ces savoirs nécessite beaucoup de temps pour former et pour développer les ressources humaines. Les chaînes hôtelières comme Accor mettent en œuvre des plans pour former les employés afin de pouvoir créer de nouvelles activités des relations avec les consommateurs. Avec ces formations, les établissements hôteliers permettent à leurs collaborateurs des mobilités internes ou externes afin de les motiver (International Labour Organization, 2010).

La particularité des établissements de familles dans ce domaine, émane des faibles possibilités de croissances professionnelles. Les postes de travaillent étant limités, même jouissant d'un système de formation interne par le biais en occurrence du mentoring, il est presque toujours impossible de passer d'une catégorie à une autre si le contexte de retraite ou de départ du supérieur N+1 ne s'y prête pas. Alors après avoir sélectionné une nouvelle recrue le plus souvent sur la base de la motivation personnel de celle-ci, ou alors par un quelconque réseau communautaire, le nouveau venu peut recevoir une formation interne tout au long de sa carrière par le biais de son supérieur direct et grandira ainsi en compétences mais pas forcément en grade.

d- La reconnaissance des efforts fournis par les employés

Les managers doivent agir dans le sens permettant aux employés de comprendre les attentes de l'établissement de leur part. La performance de ces employés dans l'exercice de leur travail en dépend en effet. Mais cette performance est corrélée avec la satisfaction des employés dans la réalisation de leur travail. La création d'un climat d'interaction et de communication en permanence entre le manager et les employés stimule davantage ces derniers, Cependant, le climat de service en groupe s'est avéré avoir un effet positif sur les évaluations des comportements de groupe en matière de rendement au travail. Conformément aux recherches antérieures, les résultats de cette étude indiquent que les gestionnaires peuvent améliorer le rendement (et la satisfaction au travail) de leurs employés en veillant à ce que les employés comprennent ce qu'on attend d'eux et comment leur performance sera évaluée et récompensée par l'organisation (Ramdane, 2021).

Les employés des hôtels sont en effet en contact direct avec les consommateurs. Ainsi, pour parvenir à satisfaire les consommateurs, il revient au manager de trouver des stratégies permettant de satisfaire les employés afin qu'ils puissent bien répondre aux attentes des consommateurs. Il a été démontré que la satisfaction des employés dans les grandes chaînes hôtelières internationales influence leur capacité à combler les consommateurs. L'augmentation

de la performance des employés passe par la création d'un environnement et de conditions de travail propices au développement personnel des employés (Kania. K, 2021).

Le comportement des employés constitue l'avantage compétitif pour l'hôtel puisque c'est sur lui que repose la plénitude des consommateurs. Les stratégies permettant de contenter les collaborateurs doivent intervenir avant le service fourni au client (Kania. K, 2021). Pourtant, les relations entre les employés et les clients de l'hôtel peuvent s'avérer difficiles à cause du décalage de leur statut social. Les personnes qui travaillent à l'hôtel sont souvent issues de classes sociales modestes, et ne bénéficient que d'un faible niveau d'éducation.

Les consommateurs de l'hôtel, eux, sont le plus souvent issus de classes aisées et ont un niveau intellectuel élevé, ce qui suscite souvent un sentiment d'infériorité chez les employés. Le fait de servir les clients renforce ce complexe et le sentiment d'injustice chez les employés d'hôtel. Par conséquent, dans certaines situations, les employés des hôtels se retrouvent dans une posture de vulnérabilité face aux exigences des consommateurs, parfois désobligeantes, ce qui incite certains d'entre eux à adopter des comportements qui manquent de correction à l'égard des clients, entre autres, en négligeant certains services, voler les objets personnels de ces derniers, etc., (Fossi, 2020). Autant de situations qui ne doivent donc pas être ignorées par le manager pour qui, « une enquête auprès de 243 directeurs et cadres d'hôtels a identifié les ressources humaines comme le problème le plus persistant auquel elles sont confrontées » (Fossi, 2020).

Au sein des établissements hôteliers de famille, le fait que le nombre d'employé soit restreint, joue fortement en faveur du manager pour gérer cet aspect des choses. En s'acquérant personnellement de toutes les situations, des tous les contacts entre employés et clients, ici le manager peut facilement savoir comment ajuster son discours pour améliorer l'état d'esprit de ses employés ou alors de les féliciter pour leur professionnalisme et leur apport en ce qui concerne le contact avec la clientèle.

e- Fédérer les ressources humaines par le leadership

Le plaisir des employés de l'hôtel dépend du style de leadership du manager, ainsi que de l'environnement interne et externe dans lesquels ils travaillent. Les produits fournis aux consommateurs requièrent la participation de différents employés issus de départements différents au sein du même hôtel. La synergie du personnel constitue dès lors un gage de garantie de la qualité du produit hôtelier et de la satisfaction des consommateurs. Dans la mesure où les employés ont différentes perceptions concernant le style de leadership, il devient plus difficile pour le manager de gérer les divergences de points de vue et de perceptions de la situation problématique. L'enjeu qui se pose pour le manager est de trouver un compromis permettant aux différents acteurs d'avoir une vision commune, axée sur la satisfaction des clients (Garrido, 2020).

Il a été démontré cependant que la satisfaction des employés des établissements hôteliers n'était pas la seule cause de la performance individuelle de chaque employé. Nous avançons l'idée que la satisfaction au travail ne cause pas le rendement au travail, au contraire, d'autres facteurs, comme le climat des services, peuvent entraîner des performances professionnelles, ce qui a alors pour effet supplémentaire d'augmenter la satisfaction au travail. Cela suggère que la

relation supposée de satisfaction au travail et de rendement au travail est un artefact d'autres processus causaux (Garrido, 2020).

De plus, le défi pour le manager est de trouver un moyen pour améliorer l'environnement et les conditions de travail. En effet, les travaux dans le domaine hôtelier demandent beaucoup de contact avec les clients et de lourdes charges de travail (12-13 heures par jour). Des enquêtes semi-directives menées auprès des employés d'hôtels en Syrie notamment des DRH, des réceptionnistes, des concierges, des femmes de chambre, des gouvernantes voire des clients ont permis de confirmer le fait que les emplois dans le domaine de l'hôtel sont pénibles tant physiquement que mentalement. Les employés des hôtels jugent souvent excessives les demandes des clients par rapport à ce qu'ils gagnent, considèrent qu'ils doivent se soumettre à chacun de leurs désirs et, en jugeant les choses de cette façon, les employés se sentent rabaissés ou sous-estimés par les clients.

De leur côté, les clients, bien que leur vision soit différente de celles des employés, attendent toujours à ce que leurs besoins soient satisfaits rapidement et des réponses à leurs demandes spécifiques, ce qui n'est pas sans impact sur l'intégrité physique et mentale des employés. Certains employés se plaignent même de l'agressivité des clients à leur égard. À cela s'ajoute le fait que leurs horaires de travail dépendent du bon vouloir des clients. Autant de facteurs qui conduisent donc les employés à considérer que leurs récompenses (salaires, gains, etc.) sont faibles par rapport aux attentes des consommateurs. Ces différentes conditions de travail sont propices au développement du stress professionnel. Or, dans un contexte de forte pression concurrentielle, le manager n'a d'autres choix que de satisfaire les clients tout en cherchant aussi à répondre aux besoins des employés.

De nombreux managers d'hôtels, même dans les pays industrialisés comme les États-Unis, tentent de gérer leurs employés afin d'éviter ces perceptions négatives du climat de travail. Dans la grande majorité des cas, les hôtels doivent trouver des moyens ou créer des événements qui permettront aux employés d'interagir les uns avec les autres. L'intégration générationnelle sur le lieu de travail est susceptible d'être mutuellement bénéfique pour l'hôtel et les employés si elle est gérée en conséquence. Cela est susceptible de faire du lieu de travail un environnement agréable pour les employés, et susceptible d'entraîner une productivité accrue, une meilleure rétention des employés et l'attraction de meilleurs travailleurs (Gursoy et al, 2008).

Dans une optique d'être davantage pointu dans la gestion du personnel, il est important d'opérationnaliser le management, afin de doter chaque service d'un leader qui leur permettra d'être plus productif dans leur travail.

Au sein des hôtels de famille, le style de leadership est le plus souvent paternaliste. De ce fait, le manager considérant ses employés comme des enfants, essaie de créer une ambiance conviviale de type familial pour faire passer les frustrations dont sont victimes ses employés tout au long de leurs journées de travail. Des repas de famille sont très souvent organisés, des jeux de rôles avec discussions sur des thématiques de travail aussi. Avec pour objectif de faire évacuer la frustration par les échanges et les encouragements mutuels.

1.4.2- Les activités des managers opérationnels

Le système d'organisation des ressources humaines dans le secteur hôtelier distingue différents types de managers qui sont affectés à chaque segment de services fournis. Lesquels managers évoluent sous la responsabilité du manager général qui, lui, se charge de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement et de ses employés :

a- Le manager de l'accueil

Le manager de l'accueil, ou le manager du Front Office, joue le rôle de premier acteur des interactions entre les consommateurs et l'hôtel. Il veille sur la continuité de la communication entre les différents services de l'hôtel et à ce que le travail soit accompli convenablement au niveau de chaque service.

Dans les hôtels de petite taille, le manager de l'accueil peut remplacer éventuellement le réceptionniste et accomplir les réservations et l'accueil des arrivants. Afin de mener à bien sa mission, le manager de l'accueil est censé être informé de toutes les réservations faites et les réclamations formulées par les consommateurs. Et, à son tour, il doit déployer des moyens nécessaires pour répondre aux attentes des consommateurs. Le manager de l'accueil communique toutes les informations dont les gouvernantes générales ont besoin pour préparer les chambres. Chaque client peut en effet avoir ses propres demandes que l'hôtel est appelé à honorer et, en ce sens, une meilleure circulation de l'information par le biais du manager de l'accueil permet de mieux coordonner les activités du personnel chargé de la préparation de l'hébergement (femmes de chambre, gouvernantes, etc.), (Boshoff, 2015).

Dans le cadre de ses missions, le manager de l'accueil est également responsable de la formation des employés du service accueil. La formation concerne notamment les procédures de sécurité, comme la gestion des cas d'accidents, incendies ou autres, en faisant en sorte que les instructions, les informations utiles parviennent aux agents chargés de l'accueil. Le manager de l'accueil s'assure aussi que le personnel de son service soit en mesure de répondre aux sollicitations des consommateurs dans une époque où les comportements de la clientèle connaissent une évolution forte et rapide.

Afin de mieux accomplir ses missions, le manager de l'accueil supervise toutes les activités pour assurer des clients satisfaits. Le manager de l'accueil doit être délicat, ponctuel et disposé à écouter les problèmes des clients et des employés. L'agent de la réception, l'agent des réservations et le vérificateur de nuit relèvent du manager de l'accueil (Boshoff, 2015).

b- Le manager des services

Au sein de l'hôtel, le manager des services gère l'équipe des porteurs et concierges. Il s'assure que les employés qui travaillent sous sa responsabilité soient en mesure de prévoir les changements à opérer dans l'occupation des chambres et détermine tous les services à fournir aux clients. Le manager des services supervise également les réservations effectuées par le concierge et s'assure que les clients sont satisfaits. Le manager des services traite également les plaintes concernant l'établissement si le manager de l'accueil n'est pas disponible, (Boshoff, 2015). En

d'autres termes, le manager des services veille sur la satisfaction de tous les besoins et les attentes des consommateurs. Il est donc responsable de la qualité des services offerts aux consommateurs et il fait en sorte que tous les employés de l'hôtel s'appliquent à répondre à toutes les demandes des consommateurs.

Dans certains cas, le manager des services est amené à développer et à mettre en œuvre lui-même une politique de service aux consommateurs sur l'ensemble de la chaîne, de l'accueil jusqu'aux prestations fournies en chambre. Pour garantir une satisfaction optimale des attentes des consommateurs, le manager des services définit les différentes échelles d'évaluation des retours des consommateurs afin de prendre des actions correctives en cas d'éventuelles insuffisances ou de manque à un niveau donné.

c- Le manager des repas et des boissons

Le manager des repas et des boissons est appelé à établir une communication permanente avec le personnel de cuisine durant toute la journée. Les missions qui lui sont confiées sont la gestion des services liés à la restauration et aux boissons fournies aux consommateurs au sein de l'hôtel, la supervision du département traiteur, l'organisation de banquets, les brasseries et restaurants. En premier lieu, il veille sur la bonne gestion du budget affecté au service de la restauration et boissons, les mesures d'hygiène, la sécurité des nourritures servies aux consommateurs. Il effectue ainsi l'approvisionnement en produits et matières premières utilisées en cuisine, gère les stocks établis et assure le contrôle de la qualité. Le manager des repas et des boissons se charge aussi de la formation des serveurs à la préparation des tables et aux contenus de la carte des menus selon les standards définis par l'établissement hôtelier, (Boshoff, 2015). Enfin, il est responsable du matériel utilisé dans son service, équipements de cuisine, services de tables, etc.

Dans le volet des ressources humaines, le manager des repas et des boissons est le premier responsable du recrutement du personnel chargé de la cuisine et du service en sélectionnant les éléments ayant les compétences requises pour répondre aux attentes de l'hôtel. Enfin, à travers toutes les missions qu'il assure, le manager des repas et des boissons s'assure que le contenu des menus et la qualité du service reflètent une bonne image de l'hôtel.

d- Le manager de la lingerie

Le manager de la lingerie est chargé de la gestion du linge utilisé dans les chambres. Ses principales missions sont la gestion des stocks, leur inventaire, les transferts et retours quotidiens du linge envoyé aux laveries.

Au niveau des chambres, il supervise l'enlèvement du linge utilisé et son remplacement par du neuf en fonction des besoins de chaque client en draps, serviettes, etc. Au niveau des laveries, il assure l'approvisionnement en produits d'entretien et nettoyage, veille sur le respect des procédés de lavage de chaque type de linge (lin, coton ou autres matières sophistiquées). Le manager de la lingerie devrait compter et vérifier que le linge sale correspond aux rapports que les préposés aux chambres ont remplis. Le manager de la lingerie est également responsable de s'assurer que toutes les machines à laver, sèche-linge, fers à repasser, etc. sont en état de marche

et de signaler tout défaut à l'entretien. Le manager de la lingerie devrait s'assurer que les préposés à la buanderie sont formés pour utiliser l'équipement et les produits chimiques avec lesquels ils travaillent, (Boshoff, 2015). Il veille enfin sur la propreté du linge fourni aux clients et le respect des standards de l'hôtel pour une meilleure satisfaction des consommateurs.

e- Le manager de maintenance

Le principal objectif du manager de maintenance est de superviser les activités d'entretien et les tâches de jardinage de l'établissement. Le manager de maintenance planifie, organise et supervise les opérations de maintenance des établissements et coordonne, attribue et dirige les horaires quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels, (...) ainsi que l'établissement de priorités d'emploi et de délais pour la réalisation des projets. Le manager de maintenance est responsable de l'installation et / ou de la réparation des systèmes électriques et des horaires, et supervise les activités de maintenance au sein de l'établissement, y compris les travaux effectués par les entrepreneurs (Boshoff, 2015).

Le manager de la maintenance veille également au respect des normes de sécurité et la conformité aux standards établis. D'autre part, il est responsable de la sécurité des clients et personnels de l'hôtel en prévenant tout danger ou accident potentiels. En plus de l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées, le manager de la maintenance forme les employés de son équipe aux normes de sécurité et prévention. Au plan financier, il identifie les besoins de l'hôtel en matière de maintenance et entretien pour en évaluer le budget nécessaire et le gérer durant la réalisation des travaux à effectuer.

Pour accomplir ses missions, le manager chargé de la maintenance doit avoir des compétences comme la connaissance et la maîtrise des différentes pratiques courantes et interventions sur les installations (eau, électricité, gaz, etc.), les procédures de maintenance des systèmes et équipements, jardins au sein de l'établissement. Il est lui aussi responsable de la sélection et recrutement des employés affectés à son service, comme les agents de maintenance et les jardiniers, selon les compétences requises. Après leur intégration dans le personnel de l'hôtel, le manager de maintenance forme ses collaborateurs, d'une part, à la maîtrise et la manipulation des différentes installations et équipements de l'établissement et, d'autre part, à la connaissance des procédures à suivre en cas d'accident, les standards à suivre et les procédures de sécurité et de protection des employés, (Soparnot, 2012).

Les établissements hôteliers de familles, ont pour particularités encore à ce niveau que, une seule personne ne peut assumer les responsabilités de plusieurs de ses services énumérés plus haut. Le manager pourrait se faire assister par son/sa conjoint(e) ou alors par deux ou trois autres personnes pour assurer tous ces rôles de direction cités plus haut.

1.5- La typologie de la pme familiale du secteur hôtelier.

Dans cette partie de notre chapitre, sans toutefois vouloir nous reprendre par rapport aux spécificités des établissements hôteliers de familles que nous avons mentionné plus haut. Notamment dans les corps de métiers de l'hôtellerie et dans le cap administratif managérial, nous allons traiter actuellement des typologies des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que leurs spécificités. Au sein des PME, les très petites entreprises sont les plus nombreuses et sont caractérisées par une plus grande fragilité, des conditions spécifiques et un taux de renouvellement des entreprises élevé. On parle alors des très petites entreprises (TPE), des micros- entreprises et des entreprises artisanales. Les micro-entreprises sont généralement entendus comme les unités de moins de 03 salariés, la borne supérieure pouvant aller jusqu'à 5 ou 6 salariés, (Taled, 2015).

A priori, les TPE englobent les micro-entreprises puisque le seuil supérieur en termes d'effectif est le plus souvent moins de 10 salariés. De son côté, l'observatoire européen des PME ventile les PME selon les différentes classes d'effectifs suivantes :

- Les très petites entreprises qui emploient moins de 10 salariés, et qui peuvent se subdiviser en entreprises sans salariés et celles ayant de 1 à 9 salariés.
- Les petites entreprises qui emploient 10 à 49 salariés.
- Les entreprises moyennes qui emploient 50 à 249 salariés.

Au sein du secteur hôtelier, les caractéristiques de ces entreprises sont les mêmes et la typologie pareille. Nous retrouverons alors un système de gestion différent de celui des établissements hôteliers des grandes enseignes ou des chaînes d'hôtels. Tout comme les réalités au niveau de la taille, du coup d'investissement et de la charge sentimentale au niveau de l'activité de l'établissement sont différentes, la gestion du personnel est différente.

C'est ainsi qu'au sein de ces établissements, nous verrons très souvent surgir le concept de compétences polyvalentes. C'est-à-dire que, nous retrouverons une seule personne qui assumera les métiers de tout un service du fait du nombre limité du personnel. Par exemple, dans le service de la restauration, l'ensemble des vingt métiers énumérés plus haut correspondants à ce service au sein d'une grande enseigne ou d'une chaîne, seront assumés par une seule personne. Ainsi le nombre limité du personnel changera complètement le travail au sein de ces établissements. Une forte concentration des tâches pour une seule personne et une marge de manœuvre extrêmement limitée dans les activités.

Dans le sens du management et de la gestion quotidienne du personnel, des différences se feront voir également. Beaucoup plus au niveau de la charge sentimentale que le manager propriétaire a de l'établissement. Comme, il y'a très souvent un lien de parenté entre les personnes travaillant au sein de ces établissements, la gestion du personnel va revêtir une forme assez subjective et beaucoup plus émotionnelle qu'objective.

Au niveau de leur fonctionnement, ils présentent des particularités qui pour certaines peuvent se constituer en atouts et pour d'autres plutôt comme des faiblesses. Dans les lignes ci-dessous, nous énumérons et nous développerons sur certains points.

a- Atouts et potentialités des PME du secteur

Les atouts et potentialités des PME de manière générale et spécifiquement pour ce secteur peuvent se résumer comme suit : Flexibilité et réactivité ; Savoir-faire traditionnel et moderne ; Spécialisation et innovation ; Insertion de la main d'œuvre relativement jeune ; Clients et Fournisseurs des grandes entreprises; Proximité des consommateurs et des marchés; Vecteur d'intégration des femmes dans le marché du travail et dans l'entrepreneuriat, (Khalifé, 2015).

b- Faiblesses et menaces des pme du secteur

Les PME de manière générale, et en particulier chez les acteurs du secteur étudié, présentent plusieurs faiblesses caractérisées par: le déficit de capacité technique et managériale; le niveau d'instruction relativement bas des employés (hormis le sous-secteur des agences de tourisme); la culture entrepreneuriale et innovation insuffisamment développée et valorisée; la faible diversification des activités; l'accès limité aux capitaux et aux marchés publics; la fiscalité encore contraignante; le manque de traçabilité comptable et financière surtout pour les TPE; le caractère informel ou traditionnel des activités; la faible intégration aux chaînes de valeur nationales et internationales.

Au terme de ce chapitre au cours duquel nous avons présenté le secteur hôtelier et son impact sur les économies à la fois du monde entier, de l'Espagne et du Cameroun passant par son apport sur le PIB des deux pays, le nombre d'emplois générés et la portée touristique avec le nombre de visites découvertes des territoires. Nous avons aussi ressorti les caractéristiques du travail avec les différents corps de métiers que nous retrouvons dans l'hôtellerie, le management propre à l'industrie hôtelière avec une spécificité faite aux PME familiales. Nous ne pouvons qu'être satisfaits d'avoir rendu plus claire et intelligible les réalités liées à cette étude par le biais de la littérature consultée.

Tout au long de ce travail, nous aurons à passer en revue toutes les thématiques clés de notre étude. Dans ce chapitre nous avons commencé avec le premier thème majeur. Dans son développement nous avons abordé à plusieurs reprises de manière superficielle la deuxième, qui est la notion de PME familiale. Tant pour évoquer le style de management que pour autre chose, mais toujours superficiellement.

Le chapitre suivant lui sera entièrement dédié, nous y aborderons cette notion dans son sens le plus profond, tout en tachant de ressortir toutes les réalités y afférentes.

CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE PME FAMILIALE ET SES CARACTERISTIQUES

Après avoir abordé au chapitre précédent la thématique liée au secteur hôtelier et aux différents défis relevés par les établissements de ce secteur d'activité, en ce qui concerne le travail en général et le management en particulier, dans ce nouveau chapitre nous aborderons la thématique de la PME familiale et ses caractéristiques. Les différentes crises qui ont frappés le monde des finances et par ricochet tous les autres secteurs d'activités, ont fragilisé fortement les grandes entreprises qui jusque-là représentaient le socle de l'économie du monde. Force a été de remarquer la montée en puissance de nouveaux styles d'entreprises, à taille réduite et avec un système de management souvent d'un autre genre. Les PME faisant désormais office d'une force de proposition de solution, ont changé le paysage économique du monde et ont pris largement le dessus au niveau des chiffres d'affaires et des pourcentages d'emplois générés. Les PME familiales ont connu diverses approches définitionnelles depuis le temps. Des critères multiples conditionnent la définition de ces entreprises, mais nous notons ici la définition selon laquelle, L'entreprise familiale est une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux administrateurs sont de la même famille. Elle se compose généralement du père, de l'épouse et, le plus souvent, des enfants, dans une perspective de succession. Dans une entreprise familiale, c'est la famille qui décide de la stratégie et de la succession du dirigeant. Dans une telle société, on favorise les stratégies orientées vers des projets à moyen et long terme. L'entreprenariat en famille se caractérise par une flexibilité conséquente, des relations durables et une dimension du facteur humain. Dans ce chapitre, selon les objectifs que nous avons retenus, il est question de présenter la PME familiale, les défis auxquels elle fait face dans son environnement, les perspectives de développement qui se proposent à elle et aussi son impact dans l'environnement économique.

2.1- L'impact des PME familiales dans l'économie

Dans cette partie on parlera de la place et le rôle qu'occupent les PME familiales dans le paysage économique.

2.1.1- Dans l'économie mondiale.

Les PME se définissent comme des entreprises indépendantes qui comptent un nombre de salariés limité. Ce nombre varie selon les systèmes statistiques nationaux. Le plafond le plus fréquent est de 250 salariés, notamment dans l'Union européenne. Cependant, certains pays fixent la limite à 200 salariés, et les États-Unis quant à eux considèrent que les PME comprennent toutes les entreprises de moins de 500 salariés, (Perspectives de l'OCDE sur les PME, édition 2000).

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 95 % de l'ensemble des entreprises et 60 à 70 % de l'emploi. Ce sont elles qui créent une grande partie des emplois nouveaux dans les économies de l'OCDE. Elles ont des avantages et des inconvénients qui leur sont propres et qui peuvent appeler des mesures particulières. Du fait des nouvelles technologies et de la mondialisation, les économies d'échelle perdent de leur importance dans de nombreuses activités, de sorte que la contribution potentielle des petites entreprises s'en trouve renforcée. Dans le même temps, beaucoup des problèmes auxquels elles sont traditionnellement confrontées – insuffisance de financement, difficultés d'exploitation des technologies, capacités managériales limitées, faible productivité, lourdeur de la réglementation, s'accroissent dans un contexte mondialisé où la technologie devient prépondérante, (Perspectives de l'OCDE sur les PME, édition 2000).

Les petites entreprises ont besoin d'améliorer leurs compétences de gestion, leur capacité de recueil d'informations et leur base technologique. Il incombe aux pouvoirs publics d'améliorer l'accès des PME au financement, aux infrastructures d'information et aux marchés internationaux. Assurer un cadre réglementaire, juridique et financier propice à l'entrepreneuriat et par conséquent à la création et au développement des petites entreprises doit être une priorité.

Dans la zone européenne, plus de 95 % des entreprises sont des PME, qui représentent 60 à 70 % de l'emploi dans la plupart des pays. A mesure que les grandes entreprises réduisent leurs effectifs et externalisent de plus en plus de fonctions, le poids des PME dans l'économie s'accroît. En outre, la croissance de la productivité, et par conséquent de l'économie tient en grande partie à la concurrence liée à la naissance et la mort, l'entrée et la sortie des petites entreprises. Les taux élevés de rotation des emplois et de brassage du marché du travail que cela implique sont des éléments importants du processus concurrentiel et de la mutation structurelle. Moins de la moitié des petites entreprises nouvelles survivent plus de cinq ans, et une fraction seulement constitue le noyau d'entreprises hautement performantes qui sont le moteur de l'innovation et des performances industrielles.

Les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme comptent pour environ 3 à 4 % du PIB dans la plupart des économies mondiales et emploient près de 3 % de la main-d'œuvre mondiale totale.

2.1.2- Dans l'économie de l'Espagne.

Selon la PYME de 2016, L'Espagne compte 3 232 706 entreprises, soit une augmentation de 1,58 % par rapport à 2014. Il faut noter que, 99,9 % de ces entreprises sont des PME (3 228 747) et 95,7 % sont des micro-entreprises (0 à 9 employés). 81,4 % des entreprises exercent leur activité dans le secteur des services et à l'intérieur de celui-ci, 23,4 % dans le commerce. La forme juridique prédominante est celle de travailleur indépendant.

Les chiffres avancés plus haut nous disent combien les PME sont un atout pour l'économie espagnole. Derrière cette expansion et cette consolidation des entreprises de ce type et de cette taille, réside une certaine volonté des institutions étatiques. En effet, le tissu économique étant toujours taillé sur mesure par la volonté politique, en Espagne cela ne fait pas la différence.

En février 2015, s'agissant de l'initiative PME lancée par l'union européenne, L'Espagne a été le premier pays à mettre en œuvre cet instrument financier, le plus important de l'UE pour les PME, via la signature de différents accords entre le ministère des finances et des administrations publiques, le Groupe BEI et les communautés autonomes. En seulement 15 mois, 800 millions d'euros émanant du Fonds européen de développement régional (FEDER), octroyés par l'Administration générale de l'État et les communautés autonomes, ont permis de financer 35000 PME qui emploient quelque 325000 personnes.

L'une des conséquences les plus frappantes de cet instrument est qu'il profite aux PME de petite dimension dans tous les secteurs de l'économie, ce qui est d'une importance majeure pour le tissu entrepreneurial de l'Espagne. Jusqu'à présent, 77 % des entreprises qui ont bénéficié de l'initiative PME en Espagne comptent moins de 10 employés et 96 % d'entre elles moins de 50. Le volume moyen des prêts octroyés est de 76 000 EURO. De plus, l'impulsion donnée à l'entrepreneuriat se reflète dans le fait qu'un grand nombre de ces PME (précisément 38 %) sont de jeunes pousses de moins de 3 ans, selon l'éditorial « le point » paru le onze janvier 2018.

Les PME étant très vulnérables aux crises financières du fait de leur petite taille, ont connu des phases difficiles dans l'économie espagnole. En effet, l'Espagne a été frappée par une grande crise de l'immobilier en 2008 et force a été de constater que ce sont les PME qui en ont le plus souffert, notamment par des fermetures instantanées. Ne pouvant résister aux arrêts prolongés, la crise sanitaire de la Covid-19, est venu rappeler leur caractère vulnérable une fois de plus. Compte tenu de leur dominance sur le tissu économique du pays, il est clair que si les PME se portent mal à cause d'une certaine crise, alors l'économie toute entière se portera mal. On peut voir tout de suite l'impact réel de ces entreprises sur l'économie espagnole. Et les deux dernières crises nous ont confirmé cela.

Malgré cet état des faits qui souligne leur vulnérabilité, force est de constater l'impact positif qu'apportent les PME dans l'économie de l'Espagne. Le rôle que devraient jouer les institutions est celui de préserver les atouts que représentent ses entreprises. Leur apporter un soutien non seulement institutionnel au travers des lois de finance, mais aussi logistique et bien

plus encore à l'accompagnement financier de qualité qui leur permettront de pouvoir rester debout en période de crise comme celles déjà vécues.

L'Espagne, deuxième destination touristique mondiale (après la France en termes de nombre d'arrivées, et derrière les Etats-Unis en termes de recettes) a accueilli 55,6 millions de touristes étrangers en 2005, soit une augmentation de 6% par rapport à l'année précédente. Ce chiffre représente 60% du nombre total de visiteurs (92,1 M au total), les 36,5 millions restants étant considérés comme des excursionnistes (sans nuitée dans le pays), d'après les données de l'éditorial « missions économiques » dans sa fiche de synthèse paru le 06 avril 2006. Les PME familiales occupent une place de choix dans le système hôtelier du pays, la configuration générale présente une grosse implication des entrepreneurs locaux dans le développement du tourisme.

2.1.3- Dans l'économie du Cameroun.

Avec la crise économique survenue dès les années 1980, les Etats africains en général et le Cameroun en particulier, ont connu de manière générale un échec dans cette politique de protectionnisme économique. La plupart des grandes entreprises créées se sont vues successivement liquidées pour cause de faillite, ou tout simplement privatisées au bénéfice des investisseurs étrangers. Les causes de cet échec sont nombreuses : la mauvaise gestion, l'instabilité politique causée par l'avènement du multipartisme, la non-adaptation aux marchés et aux politiques économiques établies par les institutions monétaires notamment le FMI et la BM, l'ouverture brutale des marchés aux importations facilitées par la mondialisation, (Ntoh, 2009).

Les effets de cette crise ont été nombreux, tant sur le plan économique que sur le plan social.

Sur le plan économique, on a observé une récession générale dans les pays d'Afrique subsaharienne : La dévaluation des monnaies, la disparition de nombreuses entreprises, la perte des recettes fiscales, la diminution des salaires.

Sur le plan social, la fermeture des entreprises a entraîné une augmentation du chômage, une chute du niveau de vie des populations, une instabilité sociale favorisée par l'accroissement démographique et l'augmentation de la délinquance, associée à la crise de 2008 qui a été une phase davantage difficile pour l'économie mondiale.

Selon le Professeur d'économie Bruno Bekolo Ebe, ancien recteur de l'Université de Douala, lors de la conférence-débat à l'initiative de la Société Camerounaise des Agrégés (SOCA) sur le thème : “ Comprendre la crise internationale : enjeux et perspectives pour l'Afrique et le Cameroun “ la crise financière a touché beaucoup plus les PME et Les PMI, car les banques ont davantage restreint les prêts bancaires déjà très frileux.

En effet, au Cameroun et un peu partout en Afrique subsaharienne on rencontre plus de banques de dépôts que de banques d'investissements.

Face à toutes les crises financières et économiques mondiales, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) apparaissent comme le soutien majeur à l'activité économique, (Bekolo-Ebe, 1996). A cet effet, elles ont démontré leur capacité à résister aux crises compte tenu de la

souplesse de leur surface financière et leurs placements financiers modestes favorisant une faible implication au système financier international interdépendant.

Le Cameroun ne fait pas exception, suivant les dispositions de la loi n° 2010/001 du 13 Avril 2010 portant promotion des PME, l'ensemble des entités économiques sous le terme PME regroupe toutes les entreprises qui emploient au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaire n'excède pas un milliard de FCFA. Le tissu économique du Cameroun est constitué et dominé par cette catégorie d'entreprises. Selon le dernier Recensement Général des Entreprises (RGE) de l'Institut National de la Statistique (INS), il existe 93 969 entreprises au Cameroun dont environ 99% sont des PME et emploient 49,7 % des actifs.

Ainsi, les PME contribuent de manière significative au développement économique et à la création d'emplois dans les régions où elles sont implantées (Vickers et North, 2000). Depuis le début des années 2000, les autorités publiques camerounaises, conscientes des atouts des PME, tentent, par diverses mesures, de développer des soutiens à ces structures vulnérables, notamment par des aides financières.

Toutefois, malgré les multiples efforts déployés, de nombreuses PME camerounaises connaissent des échecs considérables (Fansi, 2010) du fait d'un manque de capacités organisationnelles ; ce qui laisse à penser au problème de management qui, bien que constituant une constance pour toute entreprise, est encore plus prégnant pour la PME. Il l'est davantage lorsqu'on connaît que ces PME ont du mal à mieux canaliser les compétences qui se trouvent en leur sein.

Les PME au Cameroun selon les chiffres de l'INS datant de 2019, on dénombre 209482 unités de petites et moyennes entreprises, 1,3% de moyennes entreprises, 0,2% de grandes entreprises. Localisées majoritairement à Douala et Yaoundé. Soit 95% du tissu industriel national, contribuant à 36% du PIB du Cameroun, et regroupant plus de 60% d'emplois décents. La présence des promoteurs des PME dans le secteur hôtelier camerounais continue à grandir. On constate une hausse d'intérêt et une envie grandissante d'investir dans le secteur entrepreneurial au Cameroun, avec les échéances avensirs du pays, notamment l'émergence déclaré par le chef de l'état du Cameroun.

Au-delà des écrits et des spéculations, l'apport des PME au développement de l'économie et à la lutte contre le chômage au Cameroun, se traduit également par les chiffres. Dans une étude de la Afriland First Bank sur les PME au Cameroun, nous pouvons nous en rendre compte aisément. Nous retrouvons ci-bas un tableau 5, qui illustre parfaitement cela.

Tableau 5 : Répartition des catégories de PME selon le nombre d'employés

Types d'entreprises	Nombres d'entreprises	Pourcentage des employés permanents	Pourcentage des employés temporaires
TPE	65 986	31,2	34,3
PE	16 937	17,5	19,3
ME	44 99	12,9	15,7
GE	722	38,4	30,7
TOTAL	88 144	100	100

Source : Etude sur les PME de Afriland first Bank

Les PME assurent plus de 70% de la création d'emplois au Cameroun.

Les particularités des systèmes économiques de chaque pays, les particularités managériales des différentes structures et tailles des entreprises, font d'elles des entités singulières. Une définition générale, même basée sur une étude de terrain approfondie, ne saurait rendre compte de tous les éléments faisant corps de la gestion quotidienne des PME en générale, et qui plus est des PME familiales en particulier.

L'approche qui est la nôtre dans cette recherche, vise à faire la lumière sur la particularité de taille qui est un aspect laissé pour compte dans les différentes définitions rencontrées au cours de nos lectures. Le style de management étant très souvent fonction de l'effectif que le manager a en face de lui Martory et Crozet (2016), il est plus aisé de comprendre que les réalités sont différentes en fonction de la taille de l'entreprise. Se focaliser sur des points tels que : les parts dans l'actionnariat, les postes de direction, la succession et la légitimité du pouvoir managérial ou discrétionnaire qui régissent la gestion d'une PME familiale, nous fera forcément passer à côté d'information importantes en ce qui est du management efficient et efficace au quotidien de l'équipe de travail qu'elle est.

S'il est vrai que savoir fédérer une équipe de travail est la clé du succès, alors il est d'autant plus important de savoir quelles sont les réalités propres aux équipes de travail de tailles distinctes. Et surtout de savoir quelles sont les exigences auxquelles il faudra faire face pour les manager de façon efficiente et efficace.

2.2. L'entreprise pme familiale

Ici on abordera les spécificités des PME familiales dans leur essence, leur système de fonctionnement et leurs défis quotidiens.

2.2.1. Les spécificités de l'entreprise familiale

Si la littérature et les travaux s'intéressant aux entreprises familiales se sont multipliés ces dernières années et ce dans de nombreux pays, il n'en demeure pas moins une zone d'ombre très forte quant à la notion clé d'entreprise familiale.

En effet, que l'on cite des noms très connus comme ceux de : Ikea, Yves Rocher, etc., et en dépit des différences de taille, de structure et de modes de gestion, on parle toujours d'entreprises familiales. La difficulté qui est celle de définir précisément ce qu'est une entreprise familiale avait été évoquée en 1989 par Wendy Handler comme étant le premier défi à relever par les chercheurs dans ce domaine. En effet, le choix par le chercheur de la définition la plus pertinente possible est très significatif puisqu'il va influencer significativement, les résultats obtenus. Ainsi, dans une étude conduite au Royaume-Uni, Westhead et Cowling (1998) montrent que selon la définition d'entreprise familiale retenue par les chercheurs dans la construction de leur échantillon, leur proportion varie de 15% à 80% de l'échantillon.

L'entreprise familiale se situe à l'intersection des cercles familles, entreprise et propriété comme illustré dans le schéma de référence de Gersick & al. (1997). Chacun de ces cercles ayant un axe de développement et des objectifs propres. A l'intersection de ces trois cercles, se retrouveront des entreprises aussi diverses que des grandes entreprises cotées dans lesquelles la famille du fondateur est minoritaire, que des PME dans lesquelles tous les pouvoirs sont concentrés dans les mains d'un seul homme : le fondateur.

La littérature existant sur la définition des entreprises familiales, définitions académiques et opérationnelles, permet d'approcher cette définition de deux manières différentes, potentiellement complémentaires, l'une s'appuyant sur un ensemble de critères objectifs et l'autre sur le comportement de l'organisation. L'ensemble de ces approches permettra de définir plus précisément ce qu'est une entreprise familiale. Lorsqu'il s'agit de chercher à définir « objectivement » l'entreprise familiale ou « family firm », les chercheurs articulent leur définition autour de trois critères fondamentaux qui peuvent être utilisés seuls ou combinés les uns aux autres.

Le premier critère retenu est quantitatif et mesure le degré de contrôle de la famille dans le capital de l'entreprise privilégiant ainsi une approche par les droits de propriété. Ce sont les travaux les plus anciens sur l'entreprise familiale qui ne retiennent que ce seul critère comme permettant à lui seul de déterminer si l'entreprise considérée est ou non familiale.

Le deuxième critère prend en compte l'implication managériale des membres de la famille et enfin le dernier critère s'attache à mesurer le degré d'interaction entre la famille et

l'entreprise. Des travaux de recensement de l'ensemble des définitions ont été publiés en France (Allouche et Amann, 2000) comme dans le monde anglo-saxon (Miller et al., 2007). Historiquement, les chercheurs ont défini l'entreprise familiale sur la base d'un critère unique, principalement le pourcentage de propriété ou le degré de contrôle détenu par la famille. Une entreprise est familiale dès lors qu'une famille la contrôle légalement, même si parfois la notion de famille étendue est prise en compte. Mais la notion de degré de contrôle en elle-même ne fait pas consensus. On peut ainsi considérer que la famille doit détenir plus de 50% des titres (Ang et al., 2000), ou plus de 33% des titres (Barth et al., 2005) ou encore plus de 20% des droits de vote directs ou indirects, presque autant de travaux que de définitions.

Mais ces définitions monocritères sont complétées par des définitions combinant plusieurs critères qui aident à mesurer plus précisément le degré d'interaction entre la famille et l'entreprise. Celles-ci tiennent compte bien sûr en premier lieu du degré de détention du capital par la famille, puis du contrôle de cette propriété, de l'organisation du management de l'entreprise et de l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Allouche et Amann, 2000). Le champ de recherche, au départ fortement centré sur les petites entreprises, s'est peu à peu élargi aux grandes entreprises ; Miller et Le Breton-Miller (2007) et la notion même d'entreprise familiale a évolué. Majoritairement, les chercheurs considèrent alors que pour arriver à déterminer le caractère familial d'une entreprise plusieurs éléments doivent être combinés les uns par rapport aux autres. Les droits de propriété ou de contrôle détenus par la famille à des niveaux variables sont combinés à la présence d'un ou plusieurs membres de la famille dans les organes de gouvernance et/ ou à la participation effective d'un ou plusieurs membres de la famille dans le management opérationnel de la firme (Denis et Denis, 1994).

Enfin le processus de succession du dirigeant de l'entreprise peut aussi être pris en compte. Ainsi, l'entreprise est dite familiale si le nouveau dirigeant est lié directement ou par alliance à son prédécesseur (Bennedsen et al., 2007). Poursuivant le même objectif de délimitation du champ de recherche, Poulain-Rheim (2006) propose une typologie des entreprises familiales en combinant les données relatives à l'actionnariat (majoritaire ou non) et le fait qu'un membre de la famille, au moins, occupe un poste de direction. Il fait ainsi ressortir les catégories suivantes d'entreprises familiales sans pour autant tenir compte de la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante :

- Famille Actionnaire minoritaire
- Actionnaire majoritaire relatif
- Actionnaire majoritaire avec fonction de direction
- Entreprises familiales ouvertes
- Entreprises familiales contrôlées
- Entreprises familiales type Sans fonction de direction
- Entreprises familiales professionnelles
- Entreprises familiales déléguées
- Entreprises familiales mandatées

Ces définitions pouvant parfois être contradictoires, elles conduisent Miller et al. (2007) à proposer une définition synthétique qui considère qu'une entreprise familiale « est une entreprise dans laquelle plusieurs membres d'une même famille sont impliqués en tant que propriétaires ou dirigeants, de manière simultanée ou au fil du temps ». En incluant le critère d'implication de plusieurs membres de la famille dans le management, ils différencient les entreprises familiales des « lone founder businesses » ou « entreprises personnelles ». Ces dernières sont des entreprises dans lesquelles on retrouve le ou les fondateurs sans qu'il y ait d'autre implication familiale. Elles ont, selon les 8 « as one in which multiple members of the same family are involved as major owners or managers, either contemporaneously or over time », Miller & al (2007), des caractéristiques stratégiques et financières différentes des entreprises familiales. Cette définition rejoint et complète celle proposée en 1990, qui considère qu'une entreprise est familiale dès lors qu'elle inclut deux membres au moins de la famille qui exerce le contrôle financier sur l'entreprise. Elle a d'ailleurs servi de point de départ à de nombreux travaux sur les entreprises familiales aux Etats-Unis. Pourtant ces critères objectifs ne suffisent pas pour dépeindre la diversité des entreprises familiales ou permettre au monde de la recherche de s'accorder sur le champ d'étude. Ainsi, Chua et al. (1999) rappellent que le seul type d'entreprise familiale sur lequel l'ensemble des intervenants s'accorde est l'entreprise dirigée et détenue par une famille nucléaire. De ce fait, ce groupe de chercheurs propose alors une définition de l'entreprise familiale construite sur son comportement en allant au-delà des critères quantitatifs et mesurables de propriété, direction de l'entreprise ou interactions entre la famille et l'entreprise.

A la lumière de toutes ces approches définitionnelles, et en fonction des réalités spécifiques de nos terrains d'études, nous dirons que : l'entreprise familiale est une entreprise donc un ou plusieurs membres fondateur(s) ou successeur(s) possédant la part la plus élevée des actions distribuées et occupant un poste de direction est (sont) membre(s) d'une famille. Ajouté à ces exigences, se lie aussi la taille de l'entreprise, qui conditionnera la gestion managériale selon qu'elle est une PME avec un nombre important de personnel ou alors si le nombre du personnel est très restreint à la dimension de la famille nucléaire.

En effet, dans des situations semblables, les opérationnels eux-mêmes peuvent diverger sur le caractère familial de leur entreprise. Ces divergences sont davantage marquées si l'on interroge pour une même entreprise des managers, des propriétaires majoritaires ou minoritaires. C'est donc le comportement de l'organisation et de ses principaux acteurs qui peut faire la différence. Si l'interaction entre la famille et l'entreprise différencie l'entreprise familiale du reste des PME, il est intéressant de chercher à préciser « l'essence même de cette différence », autrement dit, ce qui la différencie profondément des autres entreprises, (Poulin-Rehm, 2006). En effet, les stratégies des entreprises familiales sont généralement influencées par un agencement particulier des modes de propriété, de gouvernance, de management et de succession. Mais qu'est-ce qui fait en sorte que, dans des combinaisons similaires, certaines entreprises se considèrent comme familiales et d'autres non ? La réponse apportée est que c'est leur comportement qui établit la différence. Les entreprises familiales se comportent différemment de leurs consœurs non-familiales, car les acteurs qui les dirigent ou les détiennent, poursuivent la vision et l'idéologie d'une famille (ou d'un groupe de familles) et que cette vision est un des

fondamentaux de l'interaction famille/entreprise. La notion de vision consiste à chercher à atteindre grâce à l'entreprise un futur meilleur pour la ou les familles qui la dirigent.

L'entreprise familiale a le devoir de faire vivre les générations futures, mieux si possible que les générations actuelles (Miller et Le Breton-Miller, 2005). C'est donc dans cette approche que le comportement de la firme permet de la caractériser comme étant une entreprise familiale ou non. Cette définition de l'entreprise familiale inclut les critères de direction ou de propriété dans l'idée de « vision de la coalition dominante contrôlée par les membres d'une même famille ou d'un petit nombre de familles ». Et la notion de vision en elle-même rassemble l'ensemble des 31 (que nous n'énumérerons pas ici) définitions utilisant comme critère la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures, puisque « la coalition dominante a l'intention de poursuivre et de parfaire cette vision de telle manière qu'elle puisse être pérennisée dans le fil du temps par les générations de la famille » (Chua et al., 1999, p.25).

Cette notion de vision et de volonté trans-générationnelle va ainsi être déterminante pour pouvoir caractériser une PME familiale, même si les définitions retenues par l'Union Européenne ou par extension l'IFM de Bonn (Institut de recherche sur les petites et moyennes entreprises) ne prennent en compte que deux critères: deux personnes physiques au moins d'une même parenté détiennent au moins 50% du capital, et ces personnes sont formellement impliquées dans la direction de l'entreprise (Haunschild et Wolter, 2010). Ainsi, les notions de propriété et d'implication de plus d'un membre de la famille dans la gestion de l'entreprise sont quasi systématiques, surtout après quelques années d'existence, la famille étant d'un point de vue culturel, le point d'ancrage principal des individus tant dans leur vie personnelle que professionnelle.

L'aide de la famille est naturelle, même si celle-ci n'est pas formalisée. Cette notion ne peut donc pas être suffisante ici pour cerner le champ de cette étude et ignorer la problématique des firmes entrepreneuriales ou des entreprises familiales de première génération. Nombreux sont les chercheurs à considérer que les firmes de première génération, au stade entrepreneurial ne sont pas des entreprises familiales car elles n'ont pas encore eu le temps de développer les comportements et spécificités stratégiques propres à ces entreprises, et ce, bien que la vision transgénérationnelle puisse être présente dès le démarrage (Arrègle et al., 2007 ; Miller et al., 2008).

Il semble donc important de préciser le moment où l'entreprise devient familiale, à fortiori s'agissant de PME, dans lesquelles le rôle du dirigeant est fondamental. Cette prépondérance du rôle du fondateur est en elle-même une source d'ambiguïté quant aux notions à la fois d'entreprise familiale et de PME. « Nous avons pu montrer qu'un patron de PME agit selon une triple logique : une logique économique, une logique politique et une logique familiale » écrit Bauer en 1993. Les déterminants de la transformation de la firme entrepreneuriale en entreprise familiale deviennent alors essentiels.

Dans la littérature, nombreux sont les auteurs à considérer que les entreprises de première génération ne sont pas des entreprises familiales (Arrègle et al., 2007; Arrègle et Mari, 2010 ; Miller et al., 2008), et ce, même si plusieurs membres de la famille sont impliqués dans la gestion. Selon eux, il s'agit plutôt « d'affaires de famille » ou de « familles faisant des affaires ».

Certains parlent d'ailleurs de « PME personnelles » (Poulain-Rheim, 2006, p.79) dans lesquelles « les fondateurs eux-mêmes sont aux commandes et possèdent la majeure partie, voire l'intégralité du capital ». Si PME personnelles et entreprises familiales sont des entreprises patrimoniales, elles ne présentent cependant pas toujours les mêmes caractéristiques (Poulain-Rheim, 2006).

La PME personnelle représente alors la première étape du cycle de vie des PME patrimoniales, étape caractérisée par le dynamisme entrepreneurial du fondateur propriétaire. Le manager-propriétaire est à l'intersection des cercles famille et entreprise, sans que ces deux derniers cercles se recoupent. L'entreprise ne se transforme en familiale que lorsque l'interaction entre la famille et l'entreprise se matérialise (Churchill et Hatten, 1997), de manière formelle ou informelle (Astrachan et Shanker, 2003). C'est le passage à la deuxième étape du cycle de vie des PME qui va les transformer, ou non, en entreprise familiale dans la catégorie des « founder-centered family firms » (Salvato, 2002), et ce, sans tenir compte du nombre de générations impliquées dans l'entreprise. Du moment que le dirigeant manifeste son intention de transmettre et de pérenniser son affaire au sein de sa famille, l'entreprise deviendrait familiale. Si ce critère d'intention de continuité est déterminant dans la caractérisation de la PME, il reste cependant délicat à cerner. On pourrait à l'extrême imaginer un entrepreneur sans famille ni aucune connexion familiale et pour lequel le cercle famille n'aurait aucun sens.

On peut cependant admettre, que à partir du moment où un dirigeant, dont l'entreprise qu'il dirige est l'occupation principale, ayant l'intention de la transmettre à un membre de sa famille des générations suivantes, les décisions stratégiques et les modes de management mis en œuvre iront dans ce sens (Astrachan et Shanker, 2003). C'est d'ailleurs la particularité identifiée pour différencier les entreprises familiales des entreprises personnelles, à partir du moment où il est possible d'anticiper qu'un membre des générations suivantes de la famille reprenne le pouvoir managérial à la suite d'un aîné. L'objectif de ces managers sera alors, non pas, de diriger l'entreprise pour en tirer des bénéfices immédiats, mais de la nourrir pour qu'elle puisse satisfaire les besoins des générations suivantes (Miller et al., 2008).

Ce point de vue rejoint d'ailleurs celui de certains historiens (Daumas, 2012, p.33) qui estiment que la dimension essentielle de l'entreprise familiale est la continuité intergénérationnelle, caractérisée par le fait que la famille ait le pouvoir d'installer ou révoquer le dirigeant et de peser sur la stratégie poursuivie par l'entreprise. Dans les PME, Cadieux et Brouard (2009, p.20) considèrent quant à eux, que « la présence d'un ou plusieurs successeurs est suffisante pour que l'entreprise soit familiale ». Au cœur de la PME familiale de première génération identifiée dans le schéma précédent, on intégrera donc le successeur désigné ou présumé, qui, issu de la famille du fondateur propriétaire prendra une part active dans les activités de l'entreprise, et affûtera ses armes pour présider un jour à sa destinée. L'interaction entre la famille et l'entreprise se matérialise donc au travers de la recherche et/ou l'existence d'un éventuel successeur lié par le sang ou par alliance au fondateur.

2.2.2. Les difficultés rencontrées par les PME familiales

Les entreprises familiales rencontrent différents types de difficultés, qui sont souvent d'ordre socio-culturelles, financières, managériales et très souvent dans un aspect qui les spécifie celui de la succession, (Bauweraerts 2 et Colot, 2015). Ce sont ces points que nous développerons dans cette partie.

2.2.2.1. Difficultés socio-économiques et culturelles

Les entreprises constituent le moteur de l'économie ; que ce soit pour la création des emplois et des richesses, la distribution des revenus. Les entreprises se trouvent au cœur des activités vitales de l'économie (Observatoire Européen des PME, 2003 ; William, 1993). Malgré cela, les entreprises en Afrique en général, et au Cameroun en particulier, sont exposées à une mortalité précoce, non pas en raison du phénomène normal de destruction création dû à l'innovation (Schumpeter, 1934), mais en raison des contraintes qui pèsent sur ces économies.

Les informations du Recensement Général des Entreprises (RGE) de 2009 indiquent qu'au Cameroun 45% en 2009 et 69% en 2010 des entreprises ont été déclarées en faillite. Bien avant cela, un rapport de l'O.I.T (1992) indiquait que 35% à 70% des entreprises qui se créent succombent trois ans seulement après leur création. Des données plus récentes, collectées par le Centre d'analyse et de recherche sur la politique économique et sociale au Cameroun (2016), indiquent que plus de 72% des entreprises créées entre 2010 et 2016 n'avaient pas survécu au mois de Mai 2016. Dans cette hécatombe, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) semblent les plus touchées. Or, plus que les grandes entreprises, les PME sont les principales pourvoyeuses d'emplois et distributrices de revenus au Cameroun (RGE, 2009 ; 2016). Mais qu'est-ce qui peut expliquer le sinistre des PME ? Quels peuvent être les facteurs favorisant leur survie ? Une fois survécu, qu'est-ce qui explique leur longévité ?

Bien sûr Schumpeter (1934), a montré que le processus de destruction création est un indicateur du dynamisme de l'activité économique. Mais dans le cas spécifique camerounais, la diffusion de l'innovation que Schumpeter avait identifiée comme facteur explicatif de la transformation du tissu industriel est lente (DSCE, 2009)¹, si bien que les fermetures des entreprises ici sont vécues comme des pertes sèches. En fait, les entreprises qui ferment ne sont pas remplacées par des entreprises innovantes. La contribution est organisée de la manière suivante : la première section montre que l'environnement dans lequel évoluent les PME est difficile, avec un ensemble de contraintes qui compromettent leurs chances de survie et de durée de vie. La deuxième section présente la revue de la littérature et montre que celle-ci n'offre pas de cadre théorique unificateur à l'analyse de la durée de vie des PME. La troisième section précise les données de l'enquête et les outils d'analyse. La quatrième section présente les résultats des estimations.

Si l'expérience des politiques de développement orientées vers les grandes entreprises (GE) a montré ses limites en matière de développement Julien et Marchesnay (1990), le rôle des PME dans les stratégies de développement économique n'est plus à démontrer (OCDE, 2002). A

l'échelle mondiale, les PME représentent plus de 95% d'entreprises et génèrent plus de la moitié des emplois et du PIB non agricole (Omengué et Ezé Ezé, 2007). Au Cameroun, les PME emploient plus de 7 travailleurs sur 10, soit 72,26% des effectifs permanents (RGE, 2016). Ces entreprises jouent donc un rôle important pour maintenir une croissance dynamique du pays : occuper une population active nombreuse et réduire la pauvreté rampante. Conscient de ce rôle, le Cameroun, dans les années 1960 avait mis en place une politique de soutien à la création et à la promotion des PME.

C'est ainsi qu'un certain nombre d'organismes de soutien aux PME, tels que le Fonds d'Aide et de Garantie aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE), le Fonds National de développement rural (FONADER), le Crédit Agricole, la Banque Camerounaise de Développement (B.C.D) avaient été créés pour aider à la création et à la croissance de ces entités. En partie, à cause de la crise économique survenue vers la fin des années 80, ces organismes vont faire faillite, laissant le secteur des PME à l'abandon.

C'est seulement en 2010 qu'une loi visant la promotion des PME a pu redéfinir ce que l'on entend par PME. D'après cette loi, est PME toute entreprise qui emploie au plus 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas un milliard de FCFA. Mais si la loi de 2010 a permis d'identifier la PME, elle n'a rien apporté en termes d'assainissement du secteur qui reste sinistré. Ainsi, les PME constituent la catégorie d'entreprises enregistrant le plus grand nombre de faillite et de fermeture (45% de fermetures en 2009, 69% en 2010 et 72% en 2016). Les causes de cette mortalité élevée sont multiples. La PME camerounaise se trouve confrontée à un nombre croissant de difficultés structurelles.

Il y a d'abord le contexte sociologique africain en général, et camerounais en particulier qui exerce une pression sur la performance, la survie et la pérennité des entreprises (Bigsten et al, 2010 ; Fiala, 2015). En effet, les recherches menées en sociologie (Barbier, 1994 ; Giri, 1992 Michailof, 1986), indiquent que l'analyse de la pérennité des entreprises en Afrique ne se comprend qu'en questionnant les manières spécifiques de vivre des sociétés africaines.

Pour ces auteurs, les règles de la vie sociale de la quasi-totalité des sociétés africaines sont extrêmement contraignantes et mettent à mal la saine gestion des entreprises. A cet effet, Galiegué et Madjimbaye (2006), au Tchad mettent en avant le fait que l'entrepreneur africain est inscrit dans une culture d'entreprise spécifique, qui le soumet à une forte pression communautaire. Au Cameroun, Tsapi (2007) montre que l'autonomie de décision du manager est sous l'influence de la pression de la famille élargie. En ponctionnant la trésorerie de l'entreprise, la famille élargie compromet la pérennité de l'entreprise. Au Cameroun et dans bien d'autres pays africains, les communautés attendent que, certains de leurs membres parvenus au rang de chef d'entreprise, prennent en charge non seulement leur famille immédiate, mais aussi les frères et sœurs, cousins et cousines (Blattman et al. 2014 ; Fiala, 2015 Mel et al. 2008).

Cette interférence sur la vie du chef d'entreprise, fragilise la santé financière de la firme (Fiala, 2015). Dans le cas spécifique du Cameroun, la question de la gestion ethno-tribale est un facteur aggravant (Kamdem, 2002). En effet, la contrainte tribale et ethnique fait que, même en absence de compétence avérée, le manager a tendance à recruter son personnel d'abord dans sa famille, ensuite dans son groupe ethnique et enfin dans sa tribu. A cet effet, Kamdem (2002),

Kamdem et Fouda Ongodo (2004) soulignent que la gouvernance des organisations au Cameroun est tributaire de l'ethnicité. Pour ces auteurs, le principal facteur qui compromet la survie et la longévité des entreprises au Cameroun, est la gestion ethno-tribale de celle-ci.

L'action de ces contraintes familiales sur la pérennité de l'entreprise, est aggravée par le rôle du manager lui-même, qui en plus de son relatif manque d'expérience et de formation professionnelle (RGE, 2016), a tendance à tout concentrer sur sa seule personne (Tsapi, 2007). Or cette tendance à prendre tout seul, toutes les décisions, aussi bien stratégiques qu'opérationnelles, conduit forcément à des erreurs de management, toute chose qui compromet la survie de l'entreprise.

Cependant, si l'influence du chef d'entreprise est abondamment évoquée dans le sort de la PME, très peu d'études abordent la question du comportement ou de la productivité des travailleurs, pourtant susceptible de prolonger ou non l'âge de la PME. Lesueur et Plane (1994) précisent que l'objectif de compétitivité dans le secteur moderne en Afrique peut être accompli seulement à travers les ressources humaines des PME. Rebitzer (1987), Shapiro et Stiglitz (1984), ont montré les effets néfastes des comportements de tire-au-flanc des employés sur la compétitivité de l'entreprise. En effet, par leur mobilisation et implication productives, les employés sont capables de faire vivre plus longtemps la firme.

Or, on observe parfois un effet contraire, certains travailleurs tirant au flanc de la PME. Négligeable à court terme, ce comportement peut, à long terme, avoir des effets pervers avec notamment l'accroissement des coûts de production, le recul des marges bénéficiaires. Par ailleurs, du fait du contexte de crise permanente dans lequel vivent la plupart des pays africains, certains organismes d'aides créés pour soutenir l'action des PME ont dû fermer. Le Cameroun par exemple a longuement peiné à créer une banque spécifique pour le soutien aux PME. Opérationnelle depuis 2017, cette banque fait, depuis août 2018 l'objet d'un plan de redressement. Au-delà de ces facteurs, il faut souligner que le développement des PME au Cameroun est contraint par des difficultés d'accès au financement (Bekolo et Biyina, 2009 ; Kauffman, 2005 ; Oloua, 2007 ; Tioumagneng, 2011).

Pour se financer, les PME camerounaises s'orientent soit vers l'autofinancement, soit vers les associations informelles d'épargne et de crédit (les tontines par exemple ou l'usure). Ces sources de financements sont cependant peu fiables, peu prévisibles et limitées dans leur rôle de mutualisation du risque en raison de leur concentration communautaire ou familiale (Kauffman, 2005). En plus, le coût du financement y est très élevé, atteignant parfois 20% de taux d'intérêt. La figure 1, indique que quel que soit leur âge, la majorité des PME financent leurs activités par des canaux informels (tontines, usures, connaissances...). Un certain nombre s'orientent aussi vers les structures de micro finance.

Le financement bancaire est très faible quel que soit l'âge de la PME. En effet, traumatisées par la crise bancaire des années 1990 et plus tard par la crise financière de 2008, les banques sont devenues plus frileuses en matière d'octroi de crédit. De plus, le tissu bancaire camerounais est beaucoup plus constitué de banques de dépôt que de banques d'investissement. Les résultats du RGE de 2016, soulèvent à juste titre les problèmes de financement (l'accès au crédit et le coût de financement) des PME. En effet, plus de 3 PME sur 10 (30,7%) éprouvent des

difficultés de financement. De même, en 2018, la banque des PME faute de fonds propres était incapable de financer des projets bancables évalués à environ 80 milliards de FCFA (près de 122 millions d'euro). En plus de ces difficultés de financement, les entraves au développement des affaires restent importantes (Doing Business, 2019). D'après le RGE (2016) plus de 2 sur 4 chefs d'entreprises (53,5%) déplorent les pratiques fiscales décourageantes ; 18,1% se plaignent de la corruption, et 34,2% des formalités administratives et tracasseries avec les agents de la mairie ou de la communauté urbaine. A ce sujet d'ailleurs, certaines organisations syndicales patronales (GICAM, ECAM...) ne cessent de plaider en faveur d'un allègement de ces procédures.

Au 1er janvier 2016, l'Espagne compte 3 232 706 entreprises dont 3 228 747 (99,88 %) sont des PME. 95,7 % sont des micro-entreprises (moins de 10 salariés). 81,4 % des entreprises exercent leur activité dans le secteur des services et à l'intérieur de celui-ci, 23,4 % dans le commerce. La forme juridique prédominante est celle de travailleur indépendant. Mais dans le contexte de l'Espagne, il y'a moins de difficultés. Des voies de financement sont ouvertes et font profiter aux entrepreneurs des fonds d'exercice. Le rapport de presse Mercedes de 2017 écrit dans ses lignes, que faisant figure de pionnier, l'Espagne a été le premier pays de l'Union européenne à lancer la ligne de garanties après la signature d'accords entre le ministère des finances et des administrations publiques et le Groupe BEI en février 2015.

Il convient de noter le rôle important joué par les communautés autonomes, dont la contribution a été décisive en appuyant le Fonds européen de développement régional (FEDER) à partir des ressources de leurs programmes opérationnels respectifs. Ainsi, en seulement 15 mois, 800 millions d'EUR émanant du FEDER, octroyés par l'Administration générale de l'État (AGE) et les communautés autonomes, conjointement à l'appui du Groupe BEI, qui a supporté un risque d'environ 2 milliards d'EUR, ont permis de mobiliser plus de 3 milliards d'EUR de crédits pour financer 35 000 PME, qui emploient environ 325 000 personnes. L'initiative PME peut mobiliser 5,5 milliards d'EUR de crédits au maximum et son objectif est de bénéficier à 40 000 entreprises.

L'initiative PME est un instrument dont la gestion est centralisée par le Groupe BEI et mis en œuvre par des institutions financières sélectionnées via un mécanisme d'appel d'offres public. À ce jour, neuf établissements y participent : Bankia, Banco de Santander, Caixabank, Banco Popular Español, Banco Sabadell, Bankinter, Grupo Caja Rural, Liberbank et Ibercaja.

L'une des conséquences les plus frappantes de cet instrument est qu'il profite aux PME de petite dimension dans tous les secteurs de l'économie, ce qui est d'une importance majeure pour le tissu entrepreneurial de l'Espagne. Jusqu'à présent, 77 % des entreprises qui ont bénéficié de l'initiative PME en Espagne comptent moins de 10 employés et 96 % d'entre elles moins de 50. Le volume moyen des prêts octroyés est de 76 000 EUR. De plus, l'impulsion donnée à l'entrepreneuriat se reflète dans le fait qu'un grand nombre de ces PME (précisément 38 %) sont de jeunes pousses de moins de 3 ans.

2.2.2.2- Les difficultés managériales

Il apparaît donc qu'une source majeure des difficultés des PME provient de la politique organisationnelle et managériale de la firme, ainsi que de son environnement de travail. Il peut alors s'avérer intéressant de se focaliser sur les facteurs susceptibles de causer la défaillance au sein de la PME, avec un accent particulier pouvant être placé sur les caractéristiques propres du manager ; (Cultrera, 2016).

Les caractéristiques du manager influençant son impact sur l'entreprise sont diverses. Il apparaît que le background éducatif et les capacités de gestionnaire sont des éléments essentiels à une bonne gestion d'entreprise. Un manager faisant face à ce type de lacunes supportera un plus haut risque d'un jour assister à l'écroulement de son entreprise ; (Cho et al, 2018). Nous pouvons ressortir également la mise en évidence du fait qu'un manager qui ne serait pas à l'écoute de son environnement, et qui ne serait pas prêt ou pas capable à/de réagir à un changement le plus rapidement possible, ne pourra pas espérer survivre dans une économie qui est la nôtre actuellement. Ce constat d'un lien entre le niveau d'éducation et de formation et la capacité d'adaptation à des changements environnementaux trouve une justification dans la littérature sur la performance (l'un des facteurs pouvant aider l'entreprise à survivre, une entreprise performante étant une entreprise qui maximise ses chances sur le marché).

En effet, il a pu être démontré que le niveau de compétences et de formation d'un manager était lié à sa capacité d'adaptation à un changement de son environnement, mais aussi à ses possibilités de fournir une solution adéquate et opportune à un problème ; (Mahy et al, 2015). Maintenir ces deux éléments à un niveau le plus élevé possible permet selon nous de favoriser la survie d'une entreprise.

Enfin, il paraît opportun de souligner qu'un contrôle adéquat de l'ensemble de la machine administrative et opérationnelle de l'entreprise par le manager est essentiel si le manager veut être maintenu au courant de l'évolution de son entreprise. Ce processus propre au contrôle interne suppose que le manager qui aura un regard complet et efficace sur le fonctionnement interne de l'entreprise pourra remarquer un accroc dans la gestion, un début de défaillance et pourra alors agir en conséquence avant qu'il ne soit trop tard ; (Cultrera, 2016).

Une autre difficulté de type managérial peut aussi être celle des conditions de travail. Les entreprises familiales étant généralement des structures aux effectifs limités, il peut se poser le problème de représentation légale des employés. La régulation des relations de travail dans les très petites entreprises (TPE), qui emploient moins de 10 salariés, s'articule autour du code de travail, des conventions de branches professionnelles et d'un ensemble de dispositions et pratiques des directions d'entreprise et de leurs salariés, (Ngok, 2018). Employant un nombre de salariés inférieur aux seuils légaux définissant des obligations en matière de représentation du personnel, les TPE familiales ne disposent qu'exceptionnellement de représentants du personnel et ne sont pas directement concernées par la négociation collective d'entreprise au sens du code du travail (encadré).

Seulement 1 % des TPE employant 2 à 9 salariés déclarent, en 2018, l'existence d'une représentation du personnel exercée par un ou plusieurs salariés. 72 % des entreprises employant 1 à 9 salariés déclarent avoir pris, en 2018, des dispositions sur au moins l'un des sujets suivants : salaires, emploi, temps de travail et conditions de travail (encadré). Le degré et le type de participation des salariés aux prises de décisions renvoient à la configuration des relations sociales dans les TPE. En effet, le faible nombre de salariés et la grande proximité entre direction et salariés limitent la pertinence d'une représentation collective, même informelle, auprès de l'employeur. Les entreprises n'employant qu'un seul salarié (38 % des TPE) ne sont pas, par définition, concernées par le principe d'une consultation « collective » des salariés. La suite de la publication ne porte que sur les TPE multi-salariés (c'est-à-dire de 2 à 9 salariés) ; (Tall, 2020).

En termes de difficultés nous allons aussi citer la succession à la tête de l'entreprise familiale. Moment toujours très important dans la pérennité de l'entreprise, la succession est très délicate. Partant des raisons de la succession, jusqu'aux enjeux de celle-ci, il y'a une multitude de points à prendre en considération. Selon la BCPE (2014), la première cause de transmission des PME est le départ à la retraite du dirigeant (68,4%). Or 49% des patrons de PME sont actuellement âgés de plus de 50 ans et 20% ont 60 ans ou plus (ils étaient 13% en 2000). Sachant que la part des plus âgés d'entre eux (65 ans ou plus) a continué de progresser en 2014, le choc démographique qui s'annonce doit absolument être anticipé et s'accompagner d'un choc entrepreneurial.

De fait, accroître le nombre de transmissions, c'est favoriser l'investissement et le développement des capacités productives mais, également, maintenir ou développer le nombre d'emplois et préserver des savoir-faire précieux. A cette approche économique, il est important d'ajouter que cette problématique soulève un certain nombre de questions managériales connexes. Par exemple, avant une cession réussie ou non, les dirigeants adoptent généralement un comportement qualifié de « prudent et sécurisé » dans la gestion de leur entreprise qui entraîne un faible recours à l'endettement financier et une tendance marquée à augmenter les réserves de liquidités au détriment des investissements productifs ; Aubry et Woll (2016). Parmi le nombre des défis de base des entreprises familiales, figure en place de choix celui de la succession. C'est une étape sensible dans la survie de toute entreprise, mais encore plus dans les entreprises familiales. Pour ces dernières, l'une des raisons c'est que le prédécesseur éprouve toujours des difficultés à s'écarter d'un projet dans lequel il a beaucoup investi et auquel il est très attaché. D'autres raisons de fragilisation de la pérennité de ces organisations portent sur l'âge des propriétaires dirigeants et la taille de ces structures familiales.

Étant encore actif, le cédant se montre généralement moins prompt à organiser sa propre succession si ce n'est dans la perspective de contraintes de survie. En dehors du cadre juridique, lorsque le cédant n'a pourtant pas minutieusement envisagé sa succession, on assiste à des crises aux conséquences parfois dramatiques pour l'entreprise. Également, des conflits familiaux latents mal gérés du vivant du cédant surgissent à la succession pour amplifier le clivage au sein même de la famille et cela se ressent dans les batailles rangées pour le contrôle de la société. Parler également de plans de succession flous et de successeurs incompetents ne serait pas de trop ; (Naoure, 2018).

Au sein de l'entreprise familiale africaine, ces tensions intestines sont parfois favorisées par des pesanteurs culturelles. Or la stabilité de l'entreprise familiale semble irréprochable à la lecture de certains auteurs. Elles sont en effet vu par Miller et Le Breton Miller (2007) comme modèle de conduite pour les faits qu'elles mettent plus en avant la pérennité, la confiance entre membres, le long terme, la création et le partage de ressources et de valeurs rares et uniques. Des qualités qui font souvent défaut dans des grandes entreprises même cotées. On comprend difficilement que de telles entreprises soient livrées aux tourbillons d'instabilité juste après le décès du propriétaire. À juste titre, Missonier et Gundolf (2017) estiment que l'entreprise familiale n'est plus uniquement considérée comme une entité stable et réunificatrice, mais comme structure constituée d'acteurs aux attentes et intérêts divergents.

Au Cameroun, la principale difficulté managériale qui influence la survie et la croissance des PME est en occurrence le niveau d'instruction des promoteurs et principaux dirigeants de celles-ci. Le dernier recensement des entreprises au Cameroun en 2016, fait état de la situation sur le niveau d'instruction des promoteurs des PME. Le constat est que le niveau d'étude des promoteurs et des principaux dirigeants des entreprises est très bas.

En effet, le diplôme le plus représenté chez les promoteurs est le CEP (Certificat d'étude Primaire) avec 30,6%, et chez les principaux dirigeants, il s'agit du BEPC (Brevet d'Etude du Premier Cycle) avec 24,9%. En outre, on constate qu'au-delà du baccalauréat, les chiffres chutent énormément. En ce qui concerne les promoteurs, au-delà du baccalauréat, les chiffres sont en dessous de 5% ; et en ce qui concerne les principaux dirigeants, au-delà du baccalauréat, les chiffres sont en dessous de 10%. N'ayant pas pour la grande majorité étudié les sciences du management, on peut comprendre aisément pour quelle raison manager des équipes constitue un véritable handicap pour les promoteurs des PME Camerounaises. Le même recensement précise que plus de 80% des PME meurent moins de trois ans après leur création. Ce qui nous permet de dire que le problème est réel, (RGE-2 du Cameroun, 2016).

Selon le rapport de l'observatoire des PME Européennes de 2020, en Espagne, le niveau d'étude des jeunes entrepreneurs du secteur des services est à 62% universitaire, celui des promoteurs du secteur industriel un peu plus bas, à 35% universitaire. Ces chiffres témoignent d'un niveau d'instruction assez élevé des promoteurs des PME Espagnoles. Dans le secteur des services, la majorité a fait des études supérieures et ont un niveau d'instruction conséquent. Cette situation peut jouer positivement sur les éventuels problèmes de management qui pourraient survenir dans la gestion du personnel. Le rapport OCDE 2018, souligne que plus 75% des PME espagnoles relèvent le défi de survie au-delà des cinq premières années.

2.2.3 La succession à la direction de la PME familiale

Dans la langue française, le mot succession n'a pas moins de quatre définitions différentes qui chacune met à jour une facette de ce phénomène complexe.

Tableau 6 : Les définitions du mot « succession »

Définitions	Implications pour les PME
Série de personnes ou de choses qui se succèdent, se suivent sans interruption ou à peu d'intervalle.	La succession implique une relative continuité des évènements sans rupture dans le temps.
Fait de succéder à quelqu'un, transmission d'un pouvoir, d'une responsabilité ou d'une charge	Transmission du pouvoir d'un dirigeant à l'autre, à la tête de l'entreprise, elle concerne l'ensemble des responsabilités.
Fait de transmettre le patrimoine d'une personne décédée à une ou plusieurs personnes vivantes.	Le patrimoine représente les biens du père qui sont ainsi transmis d'une génération à l'autre.
Ensemble des biens que laisse une personne au jour de son décès	L'entreprise fait partie intégrante de la succession.

Source : Notre étude (Dictionnaire de GRH)

Comme mis en évidence dans le tableau 6 ci-dessus succession et transmission sont deux facettes d'un même phénomène complexe ayant des implications individuelles et organisationnelles. Dans toutes les organisations, les salariés, les dirigeants ou les opérationnels se succèdent à un poste ou à une fonction au fil du temps et, dans cette acception, le terme de succession ne fait que désigner le déroulement de ce processus. Lorsque l'on se centre sur la succession d'un individu en particulier, alors, on assiste au départ d'une personne qui est remplacée dans les meilleurs délais par une autre qui occupera les mêmes fonctions et pourra assumer les mêmes responsabilités.

Dans les entreprises familiales, le phénomène se complexifie. Il implique tout à la fois la transmission du pouvoir et des responsabilités, mais aussi la transmission du patrimoine aux héritiers et enfin l'ensemble des actifs et passifs qui font partie de l'héritage. L'action se déroule donc autant dans le monde des affaires que dans le cercle familial.

Pour autant, et sans s'éloigner des définitions classiques, on peut retenir ici, que la succession dans les entreprises familiales regroupe « toutes les actions et évènements qui mènent à une transition de leadership d'un membre de la famille à un autre » que celui-ci appartienne au premier cercle familial ou à la famille élargie (Sharma et al, 2001). C'est un processus complexe qui se déroule sur une longue période (Le Breton-Miller et al, 2004) et qui a des implications managériales et patrimoniales significatives.

Le passage de la première à la deuxième génération de dirigeants est un point névralgique (Cultrera, 2016), puisque la majorité des entreprises échouent dans leur recherche de pérennité à ce stade. En effet, lorsque cette succession ne peut aboutir, c'est l'essence même de l'entreprise

familiale qui est remise en cause. Pour mémoire, un tiers des entreprises seulement étaient transmises de la première à la deuxième génération dans les années 80 (Ward, 2004) et cette statistique n'a que peu évolué depuis (FBN Survey, 2011). Ce phénomène est amplifié par le fait que bon nombre d'entreprises échouent peu de temps après la prise de contrôle par la deuxième génération (Miller et al., 2003).

2.2.3.1- Que transmet-on ?

S'agissant d'entreprises de première génération, pouvant être qualifiée de PME personnelles tant que la transmission n'est pas envisagée (Poulain-Rheim, 2006), la définition de ce que le dirigeant historique transmet à son successeur désigné est essentielle, et ce, d'autant plus que dans les entreprises familiales, la transmission est une donnée stratégique essentielle car elle permet d'assurer la pérennité voulue par les dirigeants-proprétaires. En effet, le dirigeant-proprétaire de PME est fréquemment impliqué dans toutes les activités de l'entreprise et dans toutes les prises de décision (Meier et Missonnier, 2013). Il centralise l'ensemble des pouvoirs et est considéré comme étant « omniscient » (Rapport IFA, 2006) voire narcissique (Kets de Vries et al., 2007).

La petite taille de l'entreprise, et la longueur de la ligne hiérarchique lui accordent un pouvoir élevé sur l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise (Mintzberg et al., 2005). La succession étant la transmission du leadership d'une génération à l'autre, c'est la notion même de leadership dans les entreprises familiales qui doit être cernée. Le leadership est la capacité d'un individu à amener les membres d'une organisation à se concentrer sur les problématiques et les objectifs que celui-ci considère comme étant significatifs (Colla et Coville, 2017). Une des spécificités de l'entreprise familiale, par rapport aux entreprises non familiales, est la poursuite d'objectifs non économiques (Cabrera-Suarez et al., 2001) que le dirigeant fondateur peut mettre en avant et peut poursuivre au travers des valeurs partagées au sein de son organisation.

La notion de leadership recouvre donc des compétences à la fois organisationnelles, relationnelles et de prise de décision qui donnent au dirigeant le pouvoir d'orienter la marche de son organisation en fonction de ses objectifs. Ce pouvoir managérial est le plus souvent excessivement concentré dans les mains du fondateur (Miller et al. 2003), et ce, d'autant plus que l'entreprise est encore dans la première génération. Dès les premiers travaux consacrés à la succession dans l'entreprise familiale, le passage de relais d'une génération à l'autre a été scindé en deux : la transmission de la propriété de l'entreprise et la transmission de la direction de l'entreprise (Chalencon et Rocher 2015).

Mais au-delà de ces deux aspects, c'est la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise familiale qui est la clé du processus de transmission (Lambrecht et Lievens, 2006). Cette notion de pouvoir est d'ailleurs utilisée afin de mesurer l'influence exercée par la famille et mieux cerner ainsi, la définition d'une entreprise familiale (Astrachan et al., 2002). La notion de pouvoir est découpée en trois items, qui peuvent se compenser les uns les autres pour mesurer l'influence du pouvoir familial dans l'entreprise. Comme présenté dans la figure 49 ci-dessous, le pouvoir

s'appuie sur trois éléments qui sont la propriété, la direction et le management de l'entreprise familiale.

a. La transmission du pouvoir de contrôle, la propriété de l'entreprise

Transmettre le pouvoir de contrôle sur l'entreprise familiale implique de conserver le contrôle de l'actionnariat à l'intérieur de la famille au fil des générations (Mignon, 2000). Dans les PME familiales, la transmission du pouvoir de contrôle consiste à transmettre tout ou partie des actions de l'entreprise aux membres de la génération suivante (Lambrecht et Lievens, 2008). Cette transmission donne au(x) successeur(s) la possibilité de présider ou d'influer sur les décisions prises par l'entreprise.

Cette transmission prend des formes excessivement diverses et peut démarrer avant même que la transmission du pouvoir managérial ne soit entamée. Ainsi, des enfants peuvent devenir actionnaires de l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge, et ce, afin de préparer une succession patrimoniale (Lambrecht et Lievens, 2008). Dans d'autres cas, la transmission du pouvoir de contrôle intervient quelques années après la transmission du pouvoir managérial (Van der Eijk et al, 2004) alors que, par exemple, les dirigeants de PME wallonnes cherchent majoritairement à transmettre la propriété de l'entreprise au moment où ils transmettent le pouvoir managérial à leurs successeurs (Lambrecht et Naudts, 2007). Enfin, dans d'autres cas, ce n'est qu'au décès du dirigeant, que la propriété de l'entreprise, en tant que portion de l'héritage, sera transmise aux successeurs.

Cette transmission peut prendre la forme d'un héritage, d'une donation ou d'une cession de parts. Elle est fortement liée au système juridique et fiscal régissant les successions et les donations entre parents et enfants. Mais au-delà de ces systèmes, l'axe familial se complexifie avec le temps et le nombre de transmissions, diluant, de fait, le pouvoir de contrôle sur l'entreprise familiale (Gersick et al, 1997). Cette dilution de l'actionnariat familial, en particulier à la génération des cousins (après la 2ème transmission au moins), affecte négativement les liens familiaux, multiplie les conflits et affaiblit par conséquent l'efficacité des systèmes de contrôle en place dans l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008). Nombreux sont d'ailleurs les exemples de démembrement de grandes entreprises familiales intervenus à la suite de conflits entre les héritiers (Guerlain ou Château Eyquem par exemple pour la France, toutes deux rachetées par le groupe LVMH).

Cette transmission du pouvoir suit d'un point de vue historique un modèle évolutionniste (Joly, 2001). Au stade du fondateur, le capital est très concentré et la structure juridique de l'activité relève le plus souvent des entreprises individuelles ou de personnes. Au fur et à mesure du temps qui passe, le capital se disperse et la forme juridique de l'entreprise se transforme en société anonyme, une structure juridique plus adéquate pour répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'actionnaires. Dans ce cadre, la survie de l'entreprise devient l'élément clé de la stratégie poursuivie par les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise (Allouche et Amann, 2002).

b. La transmission des pouvoirs de direction et de management

Au-delà des critères relatifs à la propriété du capital de l'entreprise, le dirigeant de PME est l'homme autour duquel tout est organisé et il impose une forte emprise sur l'organisation elle-même (Torrès, 2000). Ce pouvoir de direction et de management lui permet d'orienter la nature et la direction de l'entreprise en fonction de sa propre vision (Aubry et Wolff, 2016) qui se traduit dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans les PME, transmettre le pouvoir de direction et de management, c'est aussi transférer effectivement à la génération suivante les activités et décisions quotidiennes (Lambrecht, 2005).

Mais le dirigeant de PME, et à fortiori dans les PME familiales, est l'homme-orchestre dans lequel coexistent le pouvoir et le processus de décision (Jaziri, 2018), il arbitre et alloue les ressources et par ses décisions il détermine le niveau de prise de risque acceptable pour son entreprise et sa famille. Ces dirigeants de type PIC (pérennité – indépendance – croissance) selon la typologie de Julien et Marchesnay (1996) privilégient les décisions stratégiques qui contribuent à la continuité de leur entreprise.

Ainsi, transmettre le pouvoir de direction et de management à son successeur, c'est lui transférer l'autonomie et l'autorité managériale ainsi que le capital relationnel et cognitif qui lui permettront d'exercer son pouvoir. La transmission du pouvoir managérial est, au moins aussi importante, sinon plus, que la transmission de la propriété (Haberman et Danes, 2007).

- Autonomie et autorité managériale sont à la base du leadership familial

La transmission du pouvoir managérial se compose du transfert des responsabilités opérationnelles, de celui de la gestion et de la détermination des objectifs de l'entreprise familiale d'un individu à l'autre (Mira-Bonnardel, 2015).

Les dirigeants d'entreprises familiales s'intéressent particulièrement à la pérennité de leur entreprise, à sa réputation et à sa capacité à générer des revenus stables pour les générations à venir (Ward, 1994). Ces objectifs associés à la volonté de rester indépendant s'appuient sur la capacité de commandement des dirigeants, capacité qui leur donne à la fois la liberté et le courage d'agir en vue d'obtenir des bénéfices à long terme (Miller et Le Breton-Miller, 2006). Cette liberté donnée au successeur de prendre ses propres décisions, voire éventuellement de commettre ses propres erreurs, lui permet d'accéder à la position de leader (Lambrecht, 2005).

En effet, la prise de décision stratégique, et donc la gestion du stratégique, est particulière dans les entreprises familiales. On considère souvent que les dirigeants sont frileux vis-à-vis de la prise de risque car ils souhaitent assurer la survie à long terme du patrimoine familial. Pourtant, il semblerait surtout, que la prise de risque soit liée, non pas directement à la performance financière, mais plutôt à la préservation des éléments non financiers qui caractérisent ces entreprises et répondent aux besoins affectifs des membres de la famille (Gomez-Mejia et al., 2007). En effet, ces entreprises peuvent prendre des décisions parfois plus risquées si leur indépendance ou la pérennité des valeurs familiales sont mises à mal.

Ainsi, transmettre le pouvoir managérial dans les PME familiales, c'est donner la liberté à son successeur de poursuivre la mission portée par les valeurs de la famille, et de mener à bien les

investissements requis à cet effet (Miller et Le Breton-Miller, 2006). Cette mission permet de traduire les valeurs de la famille dans l'organisation, et reflète la pérennité du projet ainsi que la tradition familiale. Elle associe des objectifs économiques à des objectifs non financiers qui constituent l'essence même du « socio-emotional wealth ».

Pourtant, ce pouvoir managérial est insuffisant pour pérenniser l'entreprise familiale. La survie à long-terme de l'entreprise doit s'accompagner d'une gestion des ressources qui sont à la base des compétences-clés de l'entreprise familiale (Sirmon et Hitt, 2003). Pour ce faire, le pouvoir managérial repose sur un ensemble de connaissances spécifiques, souvent les fondements de l'avantage compétitif de la firme familiale et sur un capital relationnel qui permettra de prendre les décisions adéquates.

- Le capital cognitif et le capital relationnel doivent être transmis pour permettre à ce pouvoir de s'exercer

Dans les entreprises familiales, la tradition, les relations interpersonnelles fortes, la loyauté et l'altruisme des dirigeants déterminent la manière dont les ressources sont utilisées pour créer de la valeur, et ainsi influent directement sur le pouvoir managérial (Harvey, 1999).

En effet, l'approche par les ressources situe la spécificité de l'entreprise familiale à l'interaction des influences de la famille et de l'entreprise. C'est sur cette spécificité qu'elle peut construire un avantage compétitif durable et non imitable (Habbershon et Williams, 1999).

Afin de garantir la pérennité de l'entreprise familiale, l'ensemble des connaissances détenues par le transmetteur doit être transféré à son successeur (Cabrera-Suarez et al., 2001) et ce d'autant plus que ce capital cognitif constitue souvent dans les PME familiales la base de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Lorsque le successeur est capable d'acquérir rapidement les connaissances spécifiques à l'entreprise et à son métier, en particulier les connaissances de base, il en devient plus rapidement le véritable leader (Cater et Justis, 2009). Ces connaissances seront le socle de la légitimité managériale du successeur.

Le capital social, l'ensemble des ressources réelles ou potentielles d'un individu liés à son appartenance à un réseau durable de relations (Bourdieu, 1980), sont créés par le fondateur de l'entreprise familiale tant au niveau de l'organisation que de la famille (Cœurderoy et Lwango, 2008). Le dirigeant fondateur est le centre et l'animateur du réseau en raison du lien privilégié, quasi filial qu'il entretient avec son organisation. Le développement de ce capital social est, en outre, lié à la stabilité des relations au fil du temps (Arrègle et al., 2007). Cette stabilité peut être perturbée par le changement de leadership. La transmission de ce réseau, de cette notion de communauté et de connexion (Miller et Le Breton-Miller, 2006) est donc un gage de pérennité de l'entreprise familiale. L'investissement dans les relations nouées avec les différents membres du réseau sont des investissements à long-terme et permettent ainsi de dépasser la génération du fondateur.

Dans le cadre de l'entreprise familiale, ce capital social se retrouve au niveau de l'organisation, comme cela peut être le cas dans des entreprises non familiales, et au niveau de la famille, dans laquelle les rencontres informelles permettent de renforcer les liens entre les

individus (Mustakallio et al., 2002). De ce fait, le transmetteur doit aussi, à terme, transférer son rôle au sein du réseau familial, rôle qui dans le cadre des dirigeants fondateurs est souvent celui d'un patriarche (Cœurderoy et Lwango, 2008).

2.2.3.2- Comment se déroule alors cette transmission du pouvoir paternel (ou maternel) ?

Pour Bernard Logie, Président fondateur de l'association « Eponymes », « *Pour les enfants de dirigeants d'entreprises éponymes, tout se joue avant 15 ans !* ». Si tel est le cas, alors la transmission ne relève plus des sciences de gestion, mais plutôt des sciences de l'éducation et de la psychologie. En fait, la succession n'est effective qu'à l'issue d'un processus qui démarre effectivement dès l'enfance du successeur, pour se terminer souvent avec le décès ou le départ effectif du transmetteur. Au fil du temps, les deux protagonistes changent plus ou moins simultanément de rôles au sein de l'entreprise familiale, et ce jusqu'à ce que le transfert effectif du pouvoir ait eu lieu du transmetteur à son successeur (Handler, 1994).

Nous avons des modèles de successions défendus par des auteurs chevronnés que nous allons énumérer dans les lignes qui suivent.

Tableau 7 : les premières modélisations du processus de succession/transmission

Longenecker et Schoen (1978)	Churchill et Hatten (1987)
Pré-entreprise : le successeur est passif	Pilotage de l'entreprise par le propriétaire seul
Introduction : le successeur est confronté, dans la sphère familiale, au langage et aux membres de l'organisation	
Introduction fonctionnelle : Le successeur effectue ses premiers stages ou emplois à temps partiel dans l'entreprise familiale	
Entrée en fonction : le successeur travaille à plein temps dans l'entreprise familiale	Formation et développement du successeur
Fonctions avancées : le successeur assume des responsabilités managériales	Partenariat managérial
Début de la succession : le successeur devient président	Transfert du pouvoir
Succession aboutie : le successeur est devenu le leader	

Source : Notre étude (méta analyse)

L'intégration de ces deux perspectives comme présentées dans le tableau ci-dessus, sera possible en cherchant à comprendre le processus de succession au travers de l'alternance des rôles des deux principaux intéressés (Handler, 1990). En effet, alors qu'elle se déroule à l'intersection des cercles de famille et entreprise, la succession voit l'investissement du prédécesseur diminuer au fil du temps, alors que celui de son successeur augmente (Handler, 1994) pour que soient peu à peu transférés l'expérience de direction, l'autorité, le pouvoir de décision et finalement la propriété.

Le transmetteur autorise au fur et à mesure le successeur à occuper un nouveau rôle, et à l'accepter ainsi que sa capacité à en assumer la charge permettront au transmetteur de changer de rôle à son tour et de diminuer son implication dans les affaires de l'entreprise familiale. Ce travail permet de s'intéresser à la succession non plus seulement du point de vue de l'entrepreneur mais en prenant aussi en compte les rôles et les attentes des successeurs, et intégrant, de ce fait, les aspirations des individus comme proposé dans le schéma des quatre cercles (Hirigoyen, 2008).

L'environnement entrepreneurial camerounais en général, et plus particulièrement ce qui concerne les PME, est caractérisé par une forte implication des membres de la cellule de base familiale. Le plus souvent, tous les postes de responsabilités sont confiés aux membres de la cellule nucléaire familiale ; (Olinga, 2020). C'est pourquoi en règle générale, la succession se fait au sein de la cellule nucléaire même de la famille. Les exemples sont légion au Cameroun, nous pouvons faire référence à la famille Kadji DEFOSSO, donc la succession du père fondateur est assurée par sa fille, qui préside actuellement le Groupe Kadji ; nous pouvons également évoquer le cas de la famille FOTSO, qui à la mort récente du père fondateur a eu un nouveau chef et successeur en la personne de son fils qui président actuellement le groupe d'entreprises familiales.

Pour ne citer que ces deux exemples, nous constatons que le mode de succession à la tête des PME familiales au Cameroun est encore très conditionné par l'appartenance à la cellule nucléaire familiale. Un fort sentiment clanique, une domination patriarcale, un respect religieux de la culture et un dévouement de corps et d'esprit à la famille sont des leitmotivs des PME familiales au Cameroun, Ngok Evina (2018). Ainsi au Cameroun, le successeur se voit hériter non seulement du capital financier de l'entreprise, mais aussi du pouvoir managériale et discrétionnaire culturel.

2.2.4- Perspectives de croissance pour les PME familiales

Les modalités de la croissance des PME sont multiples : innovation, croissance interne, externe, pénétration de nouveaux marchés, dans et hors des frontières nationales. Des points primordiaux qui accompagnent le développement des entreprises en générale et encore plus des PME en particulier, nous pouvons citer l'importance de prendre en compte le contexte institutionnel et culturel dans l'analyse des stratégies de croissance ; (Chabaud et al, 2015). La véracité de l'impact de ce contexte étant prouvé, les choix de croissance des dirigeants, l'introduction dans l'agenda des accompagnants de possibles actions sur la croissance est également importante. Ceci conduit également à penser que, bien au-delà des mesures génériques, la politique publique trouve également du sens par la mise en place d'acteurs et/ou d'actions ciblées qui facilitent aux dirigeants l'acquisition des compétences, réaliser des apprentissages, à accéder à de nouveaux réseaux, et à développer la culture entrepreneuriale ou esprit d'entreprendre.

Il est clair, comme le soulignent Manialai et al. (2019) que la faiblesse des institutions formelles et le manque de soutien institutionnel peuvent générer de l'incertitude, inhiber la participation aux marchés et limiter la croissance à l'international. Mais cette faiblesse n'est pas aussi fatale pour les PME. Les dirigeants des PME réagissent, en effet, en s'insérant dans des

réseaux marqués par une proximité culturelle et cherchent aussi à rester proches des organisations formelles liées au pouvoir

En règle générale, quand on parle de croissance pour les PME familiales, il s'agit d'abord d'expansion géographique avant toute autre chose. L'augmentation de capital, la renommée viennent après ce que les théoriciens et praticiens des sciences de gestion ont appelé l'internationalisation de la PME. Ici on parle de l'internationalisation, entendue comme exportation, implantation à l'étranger, partenariat avec des entreprises étrangères, constitue un important levier de croissance ; (Bonnardel, 2015).

Par ailleurs, il est important d'être clair sur le fait que l'internationalisation est un phénomène complexe qui ne peut pas être examiné à travers un regard unidimensionnel, comme la proximité géographique, le profil de l'entrepreneur comme ressource clé dans l'internationalisation rapide, ses expériences passées ou les réseaux d'affaires comme facilitateurs et accélérateurs du rythme de l'expansion internationale ; (Hohenthal et al. 2015). Le développement international est multidimensionnel et nécessite par conséquent une approche intégratrice faisant partie de l'ensemble de ces facteurs. Partant de ce constat, il semble pertinent, d'abord d'analyser les principaux courants de l'internationalisation ; (Ndjambou et Arfi, 2019). L'analyse de la littérature montre que l'opposition des deux principales approches de l'internationalisation des PME, le modèle incrémental contre le modèle de réseau, a permis l'émergence d'une troisième voie : le modèle économique ; (Dominguez et Mayrhofer, 2016). Nous avons ainsi trois modèles principaux qui régissent le processus d'internationalisation.

Nasser et Douar (2016) dans leurs travaux, définissent succinctement les différentes approches de l'internationalisation des PME :

- Dans le modèle incrémentale, une PME accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition de connaissances et d'expérience sur la scène internationale. L'entreprise va commencer par l'exportation puis va procéder à la création de filiales et, enfin, à l'établissement d'unités de production à l'étranger.

- Dans le modèle de réseau, cette approche explique la formation d'accords internationaux par l'appartenance des dirigeants et des entreprises à des réseaux. En effet, les liens formels et informels des dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle important dans l'internationalisation des entreprises, notamment par les informations qu'ils procurent. Dans ce cas, le processus de l'internationalisation est le résultat des comportements et des choix d'entrepreneurs influencés par les relations formelles et informelles qu'ils nouent avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Selon le degré d'implication de l'entrepreneur dans un système réticulaire, deux formes possibles de stratégies peuvent être relevées : l'une dite en "cavalier seul", l'autre qualifiée de "coopérative".

- L'école de pensée économique à laquelle les auteurs cherchant à éclairer le processus d'internationalisation des PME empruntent le plus souvent est la théorie du commerce international et, plus particulièrement, la partie qui concerne les investissements directs étrangers. Un investissement direct étranger désigne un investissement qui vise à conquérir un intérêt

durable dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'influer effectivement sur la gestion de l'entreprise. Loin d'attendre d'avoir accumulé de l'expérience sur des marchés de proximité, l'entreprise va s'internationaliser créant ou acquérant un site de production dans un pays autre que son pays d'origine.

Dans la mesure où la montée en puissance des firmes multinationales constitue aujourd'hui le corollaire manifeste du phénomène d'internationalisation, nul doute que cette stratégie soit également perçue comme la voie de développement des unités de dimension réduite, (Marchesnay et al. 2015).

Le volet international demeure comme une évidente exigence s'imposant à tous. Bien plus, les pratiques de gestion inclinent davantage à soutenir que de nombreuses entreprises conçoivent leur développement au-delà de leurs frontières nationales. Cette contrainte, qui pose avec acuité la question de la survie des organisations, dans un univers en proie à des changements constants, nécessite d'inventer en permanence des solutions adéquates afin de s'adapter au mieux aux évolutions du marché (Duval, 2017).

Au-delà de la considération largement partagée que l'internationalisation impose actuellement une complexité organisationnelle, au regard notamment des différences culturelles des pays d'accueil, l'on ne saurait occulter l'idée que cette manœuvre soit à même d'apporter un supplément de chiffre d'affaires à condition qu'elle s'accompagne simultanément de certaines formes d'innovation ; Enjolras, et al. (2019). Si l'on met de côté les facteurs contribuant à limiter la réussite de cette manœuvre, Arrouche et Chitti (2017) disent que, l'on observe de plus en plus sur le plan mondial un nombre croissant d'entreprises « vivant à l'étranger ».

En outre, il est primordial de mettre en lumière, le rôle que joue la personnalité de l'entrepreneur et son goût pour l'internationalisation dans l'expansion rapide. Si le principal motif conduisant les PME à s'internationaliser reste la poursuite d'opportunités de croissance, (Ndjambou et Arfi, 2019), la conduite et la réussite de l'expansion sont en partie influencées par les caractéristiques personnelles du dirigeant. L'esprit international de l'entrepreneur, composé de sa personnalité, ses motivations, ses compétences et ses expériences ; est l'un des facteurs primordiaux expliquant le développement rapide des bornes globales. Cette ouverture d'esprit serait à l'origine de l'identification et la saisie d'opportunités ainsi que le développement du réseau à l'international (Cabrol et Favre-Bonté, 2011).

De même, nous remarquons qu'une attitude positive des entrepreneurs à l'égard de l'international favorise le développement rapide des entreprises, celle-ci permet la diminution du niveau de risque perçu des marchés étrangers. Bien qu'il n'existe pas de profil type, (Zucchella et Scabini, 2007), déclarent que certains traits de personnalité de l'entrepreneur s'avèrent particulièrement importants dans la réussite d'une stratégie d'internationalisation rapide. L'entrepreneur se doit ainsi d'être « perspicace, créatif, innovateur, travailleur, confiant, preneur de risques, réceptif au changement et bien informé.

Selon le dernier recensement des entreprises au Cameroun en 2016, nous constatons que le niveau d'étude des promoteurs et des principaux dirigeants des entreprises est très bas. Cet état des choses explique aisément le faible taux d'internationalisation des PME camerounaises. Le

niveau d'instruction du promoteur ou du dirigeant étant un point fondamental dans le processus d'internationalisation comme souligné plus haut, nous comprenons sans trop de difficultés la traîne des PME camerounaises.

Selon les données de l'INE de 2017, nous avons 6322 filiales d'entreprises espagnoles représentées à l'extérieur. Cela témoigne d'un bon niveau d'internationalisation des PME espagnoles. L'environnement des entreprises espagnoles étant très dense et extrêmement concurrentiel, l'internationalisation se trouve être une solution pour la survie de certaines PME exerçant dans des secteurs d'activités tels que ceux des services et de la technologie.

On peut relever une limite à cette littérature sur les PME familiales. En effet, bien que des auteurs comme Ngok Evina (2018) et Olinga (2020) pour ne citer que ceux-là, trouvent dans leurs travaux qu'il y'a un peu plus de négativité dans le système succession à la tête des PME familiales que de positivités, on peut dire que cela trouve du sens dans la logique de leurs études portant principalement sur l'internationalisation des PME familiales. On peut dire que dans le prisme de notre étude, ce processus de succession identifié par les auteurs cités plus haut, présente plutôt un point fort, dû au fait de la cohésion qui peut se créer facilement autour du nouveau manager sortant de la famille du fondateur.

Ce deuxième chapitre nous a permis de mieux comprendre le concept de PME familiale. On a présenté de manière succincte les différentes approches définitionnelles du concept, en faisant la lumière sur le contexte qui a contribué à les propulser au devant de la scène économique, avec notamment les diverses crises économiques qui ont fragilisé les systèmes économiques mondiales, qui ont fini par laisser place aux organisations économiques plus simplifiées.

La revue de la littérature faite a conduit à mettre en évidence l'importance qu'elles ont sur l'économie mondiale en générale et sur les économies espagnole et camerounaise en particulier. Après avoir passé en revue les difficultés financières, culturelles et managériales qui les menacent, notamment pour la partie du Cameroun avec le faible accompagnement financier de l'état, une organisation patronale nonchalante, et pour les deux territoires confondu un problème très souvent rencontré de management caractérisé par des particularités qui ne sont toujours pas très porteuses de résultats positifs. On a ensuite apporté des éclaircis sur les possibilités de croissance et de développement qui s'offrent à elles.

La suite de notre travail nous conduit actuellement à aborder dans le prochain chapitre la thématique de la gestion du personnel au sein des établissements de ce secteur d'activités et bien sûr les contours de l'aspect managériale.

Chapitre 3 : GESTION DU PERSONNEL AU SECTEUR HOTELIER ET PME.

La finalité de cette thèse est la création et la validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier. Après avoir abordé les thématiques du secteur hôtelier et celui des PME familiale, ce chapitre porte sur de la gestion du personnel. Il permet d'avoir les éléments théoriques sur lesquels sera construite la rubrique d'évaluation. Il est question de passer en revue les pratiques qui constituent la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers familiales. Roussel et Vacheux (2005) donnent à la GRH la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ». L'efficacité étant la dimension à laquelle sont atteints les objectifs, la GRH aura pour mission de faciliter le développement des RH dans le but de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Boyer et Equilbey (2003) la définissent quant à eux comme l'ensemble des préoccupations de gestion sociale dans l'entreprise et les modes de traitement de ces préoccupations. Présenter la généralité des différentes pratiques de la gestion du personnel est une étape importante pour notre travail. Dans ce chapitre, nous avons pour objectifs : en premier de présenter les pratiques de gestion du personnel utilisées généralement au sein des organisations marchandes. En deuxième position, présenter une ébauche sommaire de l'applicabilité de ces pratiques là en situation réelle au sein des entreprises. Le cycle de vie des employés au sein d'une entreprise représente un volet important de la GRH. Des pratiques spécifiques y sont dédiées, il n'en est pas moins de la gestion stratégique des RH également, qui revêt une importance certaine. Ce chapitre est constitué en quatre points. Le premier porte sur le cycle de vie des RH, le second sur la gestion stratégique de celles-ci, le troisième sur la réalité en temps de Covid-19 et le dernier porte sur le lien avec notre recherche.

3.1. Le cycle de vie des ressources humaines

Au sein de cette dimension, nous retrouvons quatre pratiques qui sont le socle de la gestion de la vie professionnelle d'un employé au sein d'une entreprise. Elle pilote son aventure au sein de l'entreprise, de son entrée jusqu'à sa sortie.

3.1.1. Le recrutement

Les pratiques de recrutement peuvent aussi être reconnues comme étant des variables stratégiques (Grimand, 2013). Toute organisation s'affronte nécessairement un jour à la nécessité de recruter, qu'il s'agisse de faire face à des besoins ponctuels ou à des besoins planifiés (Grimand, 2013). Recruter une nouvelle personne ou de nouvelles équipes est un acte fort, une décision des plus importantes de la vie d'une entreprise. La recherche de talents est un enjeu majeur pour la réussite de celle-ci. Il représente un investissement humain et financier important d'où l'intérêt de s'assurer de la pertinence des moyens nécessaires pour un recrutement efficace et une meilleure adaptation des candidats à leurs nouveaux postes de travail. C'est donc une décision stratégique (Allani-Soltan, Arcand et Bayad, 2005).

Le recrutement est, également, l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

Il est également défini comme l'ensemble des pratiques qui consistent à faire savoir aux potentiels candidats qu'un poste est disponible dans une organisation, et à les inviter à poser leur candidature, (Haddad et Senhadji, 2021).

Lorsque le superviseur constate qu'un poste doit être comblé dans son service à la suite d'une réorganisation, d'une démission, d'une promotion ou encore de la création d'un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu'il fait parvenir au service des ressources humaines afin d'obtenir de son supérieur immédiat l'autorisation d'entreprendre les démarches visant à trouver un candidat qualifié et compétent, (Haddad et Senhadji, 2021).

Lorsqu'une entreprise prend la décision de recruter, elle a des objectifs visés bien précis derrière, nous pouvons citer :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou sur qualifiés.

- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

Selon Billaudeau (2012), le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts sur la santé et la pérennité de l'entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. Cette citation est intéressante car elle met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise, et aussi sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité.

Pour que cet exercice soit un succès, (Martory et Crozet, 2016) reconnaissent 08 étapes dans le recrutement :

- La définition de poste,
- La définition du profil du candidat,
- L'identification des sources de recrutement,
- La mise en place des moyens de recrutement,
- La campagne de recrutement,
- La sélection des candidatures,
- La décision d'embauche,
- L'intégration de la nouvelle recrue.

Au cours de la dotation en personnel au sein de l'entreprise on peut avoir recours soit :

- Au recrutement interne
- Au recrutement externe

Et il est à souligner que chaque type est utilisé dans des circonstances particulières et avec ses propres caractéristiques.

a- Les sources internes du recrutement selon Peretti (2016)

Elles comprennent les employés actuels, les anciens employés et les anciens candidats. Les promotions, les rétrogradations et les mutations constituent également des sources appréciables de candidatures à l'intérieur de l'entreprise.

- La promotion : plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne. En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes que des employés provenant de l'extérieur. En effet, ils ont déjà une certaine connaissance des procédures, de la politique générale et des principales caractéristiques de l'organisation. En second lieu, ils se sentiront davantage rassurés quant à leur avenir et associeront plus volontiers

leurs intérêts à long terme à ceux de l'entreprise si celle-ci leur accorde plus d'intérêt. Les perspectives de promotion ont aussi pour effet d'inciter les employés à fournir un meilleur rendement.

Cependant le principal inconvénient de la politique interne réside dans la possibilité que le candidat idéal ne se trouve pas parmi les employés actuels.

- La mutation : un autre moyen de faire du recrutement interne consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. La mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'organisation et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.

- La rotation des postes : alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les gestionnaires débutants aux différents aspects de la vie organisationnelle.

- Le rappel d'un employé mis à pied (ou même licencié): cette méthode représente une source de recrutement à la frontière entre les sources internes et externes. La personne appelée pour combler un poste n'appartient plus à l'organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes. En effet, elle connaît très bien l'organisation, cette dernière sait quel rendement le candidat peut fournir et le coût du recrutement est minime en comparaison de celui qu'occasionne un candidat n'ayant jamais été au service de l'entreprise.

b- Les techniques du recrutement interne selon Peretti (2016)

L'organigramme prévisionnel et les dossiers des employés sont des sources de recrutement auxquels l'entreprise peut faire appel si elle désire entrer en contact elle-même avec un candidat intéressant. En revanche, lorsqu'elle souhaite que l'employé fasse les premiers pas, l'affichage des postes et la recommandation par les employés (la cooptation directe) sont les techniques les plus utilisées.

- L'affichage de postes consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi, laquelle consiste en une description complète de l'emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l'organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l'occasion de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

- La cooptation directe peut reposer, quant à elle, sur la bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s'inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source est à l'intérieur de l'entreprise. Cette technique évite à l'entreprise de dépenser de l'argent et des ressources pour trouver des candidats. L'employé effectue lui-même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l'organisation. De cette manière, un travail d'appariement est déjà accompli.

c- Les sources externes du recrutement Martory et Crozet (2016)

Le recrutement interne n'apporte pas toujours le nombre de candidats souhaités surtout si l'entreprise a un besoin urgent de combler les postes vacants.

En d'autres termes, les entreprises font du recrutement externe lorsqu'elles ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat désiré pour combler un poste. Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'organisation, à les encourager à déposer leur candidature et à accepter les emplois offerts.

Le recrutement externe comporte, donc, plusieurs avantages. Il permet de s'adjoindre des employés ayant des idées neuves (du « sang neuf ») et d'embaucher des professionnels déjà formés, surtout s'ils possèdent des qualifications que l'on retrouve rarement sur le marché de l'emploi.

Cependant, étant donné qu'il est plus difficile de collecter des renseignements fiables et précis sur les candidatures issues de l'extérieur, la marge d'erreur dans la sélection est plus grande. Il ne faut pas négliger non plus la frustration que peuvent ressentir les employés lorsqu'ils voient une personne de l'extérieur de l'entreprise obtenir un poste convoité.

En outre, la période d'intégration d'un candidat de l'extérieur dans un poste donné est plus longue que celle d'un candidat de l'intérieur.

Enfin, le coût du recrutement est évidemment plus élevé lorsque l'entreprise recherche des candidats sur le marché du travail plutôt que dans ses rangs.

Les sources externes sont nombreuses :

- On peut parler de candidatures spontanées (ou non sollicitées) : les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines de l'organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. C'est donc une source informelle et peu coûteuse qui se révèle efficace.

- Les bureaux de placement publics : (exemple le FNE) Ils constituent une véritable « banque des emplois » qui met en relation des demandeurs d'emploi et des pourvoyeurs. Lorsqu'un employeur a un poste disponible, le service des ressources humaines achemine immédiatement vers le centre d'emploi les données relatives à ce poste et on lui envoie un candidat possédant les qualifications requises pour occuper le poste.

- Les agences privées de placement : elles offrent des services de recherche de cadres et la présélection s'effectue parfois parmi des personnes qui occupent déjà des emplois, c'est pour cette raison que l'on appelle ces agences « des chasseurs de têtes ».

- Les agences de placement temporaire : alors que les agences privées de placement recrutent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, les agences de placement temporaire recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaires ou à temps partiel.

d-Les techniques du recrutement externe Martory et Crozet (2016)

Les médias comme la radio, la télévision, ou toute autre forme d'affichage sont des techniques de recrutement souvent utilisées pour combler des besoins urgents de l'entreprise, mais ils sont généralement coûteux. Les autres médias, tels les quotidiens et les magazines spécialisés, ont l'avantage d'attirer l'attention de nombreux candidats à un coût raisonnable. C'est d'ailleurs une technique traditionnelle de recrutement. Les magazines spécialisés s'adressent à un groupe plus restreint de candidats potentiels, mais les lecteurs correspondent mieux à la cible visée si le choix du magazine est pertinent.

De nos jours, les entreprises découvrent les avantages d'utiliser le réseau Internet pour se faire connaître ou vendre leurs produits ou services. Plusieurs ont compris qu'elles peuvent aussi afficher 24 heures par jour, sans limites géographiques, les emplois qu'elles désirent combler, ce qui tend à se généraliser de nos jours. Le réseau internet tend à être un grand réservoir de profils à exploiter et cela sans que les potentiels candidats n'en soient conscients. On remarque de plus en plus d'entreprises qui consultent les informations des potentiels candidats dans leurs pages personnelles sans que ceux-ci ne soient au courant. Il s'agit ici d'une approche directe de recrutement par le biais des réseaux sociaux. C'est justement ce type d'approche stratégique que les technologies en général, mais davantage les médias sociaux favorisent. À cet effet, le Guide Randstad du recrutement en ligne estime que les médias sociaux contribuent efficacement aux programmes de recrutement déployés par les recruteurs stratégiques. Effectivement, l'utilisation des réseaux sociaux permet de rejoindre des candidats qui vont s'intéresser au contenu de l'entreprise avant même de postuler pour un emploi annoncé, Anik Lamothe (2018).

3.1.2- L'intégration des nouveaux

L'intégration des nouveaux employés est perçue aujourd'hui dans la littérature comme étant une variable capable d'influencer de manière significative les résultats organisationnels. Perçue comme une nouvelle socialisation, elle est extrêmement importante (Kamning et al. 2020). Selon Louppe (2017), l'intégration du salarié doit répondre à des impératifs de qualité et de socialisation, dans le management des RH. Selon Lacaze (2007), l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise est une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines. Les départs en retraite massifs des seniors, de même que les décès et les démissions encouragent les recrutements des plus jeunes. Ces derniers bouleversent le mode de vie dans les établissements scolaires avec des valeurs et des comportements au travail radicalement différents de ceux de leurs aînés. D'une manière générale, la phase d'intégration est déterminante pour favoriser l'identification du salarié à l'entreprise ainsi que son implication organisationnelle.

Si l'intégration n'est pas toujours valorisée comme il se doit par l'entreprise, elle l'est pour le salarié. Plus son intégration sera réussie, plus le salarié restera à son poste et sera engagé. L'intégration apparaît ainsi comme un facteur de mobilisation RH de première importance. Une intégration réussie mobilisera l'employé et le fera adhérer à l'entreprise, à ses valeurs et à ses processus. Les entreprises ont donc tout intérêt à prendre en compte le ressenti du salarié. Pour l'entreprise, l'intégration revêt avant tout un enjeu économique et stratégique : le coût du recrutement est souvent très important et le départ d'un nouveau salarié engendre toujours des

coûts supplémentaires pour l'entreprise. Un autre enjeu se situe au niveau des RH car réussir l'intégration d'un nouveau salarié permettra de le fidéliser et de mobiliser ceux déjà présents. Globalement, il y a une ouverture relationnelle entre les nouveaux et les anciens salariés, qui favorisent un sentiment fort d'appartenance. Le dernier enjeu et pas des moindres est au niveau de la réputation. Les entreprises souhaitant envoyer une bonne image employeur doivent se préoccuper de la qualité de l'intégration de leurs nouvelles recrues, (Tamghe, 2019)

De nombreuses observations attestent que la réussite d'un candidat dans un poste, indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont présidé à son intégration dans ses nouvelles fonctions. Or, on relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet de programmes efficaces, celle des personnels d'encadrement est paradoxalement laissée au hasard alors que l'investissement financier que représente le recrutement d'un cadre est très élevé, (Martory et Crozet, 2016)

Deux constatations justifient la mise en place d'un programme d'intégration :

- le changement d'emploi a toujours une répercussion psychologique sur l'individu qui doit démontrer ses capacités dans un nouvel environnement ;
- la période d'adaptation constitue, quel que soit le poste concerné, une phase d'apprentissage progressif de la tâche qui peut être facilitée par une intégration rapide, (Lucofier, 2017).

Après qu'ont été accomplies les formalités administratives d'embauche (visite médicale d'intégration, déclarations d'embauche aux administrations, renseignements des banques de données personnel), le programme d'intégration a pour objet de communiquer une information complète sur :

- l'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire ;
- la rémunération et les programmes sociaux ;
- les différentes procédures de l'entreprise ;
- les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administrations... ;
- la familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

Le programme est élaboré sous la responsabilité de la direction des ressources humaines ; sa mise en œuvre est laissée au soin du supérieur hiérarchique direct, (Faugère, Burakova-Lorgnier et Laberon, 2012). Les modalités pratiques de mise en œuvre du programme prennent des formes diverses suivant les circonstances : utilisation des supports de présentation de l'unité (brochures, montages audiovisuels, films), affectation d'un tuteur, mise au point d'un circuit des responsables... La période d'intégration, qui couvre les premiers jours ou la première quinzaine après l'embauche, doit être complétée par une période de suivi plus durable. Elle permet à l'individu et à son supérieur, qui représente le lien entre l'organisation et le nouvel entrant, de faire le point sur l'expérience qu'ils vivent ensemble. Un entretien d'évaluation à intervalle

régulier entre le nouvel entrant et son supérieur durant la période de probation est une aide supplémentaire à une bonne intégration.

Après avoir intégré la nouvelle recrue, sa vie à proprement dit au sein de l'entreprise commence. On parlera de carrière, elle est le vécu même de l'employé au sein de la structure, d'où son importance capitale.

3.1.3. La carrière

La gestion des carrières constitue une des plus récentes tentatives d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs. Pour Guichard (2016), elle constitue un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter, et suivre son cheminement professionnel en dehors ou à l'intérieur de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences. La carrière ne désigne pas ici une trajectoire professionnelle marquée par différentes étapes constituant une progression. Ce concept fait référence à une construction subjective par laquelle l'individu donne un sens personnel à ses souvenirs passés, à ses expériences présentes et aspirations futures, en les reliant dans un thème de vie structurant sa vie de travail. Cette carrière subjective – qui permet à l'individu d'orienter ses conduites professionnelles – résulte d'un processus actif de construction de sens. Elle correspond à la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des salariés l'objectif étant de développer leurs compétences, leur motivation et leur fidélité à l'organisation. Peretti (2008) quant à lui relève qu'une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les postes potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Selon le BIT (2012), la carrière peut être définie comme l'ensemble des étapes à parcourir tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Cet ensemble d'étapes peut être jalonné de multiples façons, selon des changements de cadre de vie et/ou de profession, des réussites à des concours ou des examens, etc. Toute organisation doit gérer la carrière de ses employés de manière à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les coûts, les attentes de l'employeur à l'égard du travail à fournir par ses employés, d'un côté, et les potentiels et les aspirations des personnels, de l'autre. Cette gestion s'appelle la gestion des carrières.

3.1.3.1. Les différentes étapes d'une carrière

Dardouri et Falcoz (2018), dans leurs travaux portant sur le mentoring des carrières, reconnaissent existence des 5 étapes suivantes dans la progression d'une carrière :

- l'exploration (0-25 ans). Au cours de cette période, un individu fait son premier choix professionnel et poursuit ses études pour atteindre cet objectif ;
- l'entrée sur le marché du travail (18-25 ans). Pendant cette période, l'individu confronte ses attentes à la réalité de l'emploi ;

- le début de carrière (25-40 ans). L'individu recherche le succès dans son métier ;
- le milieu de carrière (40-55 ans). C'est l'étape du bilan de mi-carrière. En fonction de ses compétences, l'individu va poursuivre sa progression de carrière ou son maintien ou son déclin. C'est à ce stade qu'apparaît le plafonnement de carrière ;
- la fin de carrière. Au cours de cette période, certains individus songent plus à préparer leur retraite qu'à rester actifs professionnellement. On assiste donc à un désengagement progressif.

Bien entendu, ils se prononcent également sur une autoréflexivité et une réflexivité critique. Cette réflexivité constitue une nouvelle compétence de carrière, pour l'employé, assurant l'interaction et la combinaison des compétences de son capital de carrière.

3.1.3.2. Les enjeux de la gestion de carrière

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines. Le capital humain est à la source de l'innovation et donc du développement de l'entreprise. Il est alors nécessaire de choyer ce capital humain. C'est le rôle de la gestion de carrière.

Les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettent de déterminer les besoins de l'organisation en termes de compétences attendues et de qualifications recherchées. C'est donc un préalable incontournable. Une fois cette phase effectuée, la gestion de carrière peut commencer avec des outils comme la formation ou la mobilité professionnelle.

3.1.3.3. La mobilité professionnelle

a) Les différents types de mobilité

La mobilité externe consiste à changer d'employeur.

En interne, la mobilité consiste à changer de poste et peut s'exercer de trois façons, (Bastrid et Bravo, 2006) :

- La mobilité verticale.

Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.

- La mobilité horizontale.

Le salarié change de poste de travail pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent, mais dans un autre service. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle.

- La mobilité géographique.

Il s'agit d'une mutation, c'est-à-dire que le salarié change de lieu de travail.

Il faut noter que la mobilité géographique peut se combiner avec une mobilité verticale (le salarié est muté et accède à une fonction supérieure) ou avec une mobilité horizontale (le salarié est muté et continue à exercer le même type de fonction).

b) Les circonstances de la mobilité

Selon le cas de figure, le changement de poste peut faire suite à une volonté personnelle du salarié, à une obligation liée à son poste, à une proposition de l'employeur ou à un accord intervenu entre eux, (Janand, 2013).

- Les enjeux pour le salarié

- Lorsque la mobilité fait suite à une demande personnelle du salarié, l'enjeu est tout à fait positif dans la mesure où elle répond à une attente : meilleures conditions de travail, changement de lieu de vie, rapprochement familial, etc. ;
- Si la mobilité fait suite à une proposition de l'entreprise, elle peut représenter à la fois une chance (enrichissement personnel, augmentation de la rémunération) et un risque, engendrant de l'incertitude (modification des conditions de vie, éloignement familial, nécessité de faire ses preuves dans la nouvelle fonction).

-Les enjeux pour l'organisation : (Abele et al. 2016)

L'enjeu est différent selon que l'organisation est privée ou publique.

- Dans les entreprises privées, l'employeur et le salarié doivent conclure un accord sur les circonstances de la mobilité. Elle représente, d'une part, un moyen de motiver le salarié, d'autre part, un moyen de flexibilité de l'emploi ;

- Dans les entreprises publiques, la mobilité prend une dimension obligatoire, l'objectif étant l'égalité entre les fonctionnaires. Les promotions et les affectations sont opérées selon le grade, l'ancienneté et le profil du poste.

La gestion de la carrière est sans doute l'une des pratiques RH les plus importantes, compte tenu de sa complexité, intégrant à la fois plusieurs autres pratiques RH. Au cours de leur carrière, les employés y pensent très souvent, il s'agit de la retraite. Étape marquant un tournant décisif de la carrière de tout employé.

3.1.4 La retraite

Dans leur ouvrage, Donahue, Orbach et Pollak, cités par Vinet (1981) font ressortir, sinon deux réalités qui se cachent sous le terme retraite, du moins deux aspects d'une même réalité. De fait, le terme retraite peut signifier, d'une part, le moment précis où une personne doit cesser un travail rémunéré en raison de son âge, et d'autre part, la période qui suit ce moment précis. C'est pourquoi l'on utilise les expressions : prendre sa retraite (le moment précis) et être à la retraite (la période qui suit).

Dans le cadre conceptuel de la théorie des rôles comme le suggère Donahue, Orbach et Pollak (1960), ou encore dans le cadre de législations sur les relations du travail comme le préconise Dion (1976), ne pourrait-on pas conclure que la retraite devient la position, le rôle, le statut d'une personne non active sur le plan économique ; et en tant que processus, la retraite serait le passage d'une position de personne économiquement active à celle de personne économiquement inactive; (Vinet, 1981).

La retraite est la situation sociale dans laquelle se trouve un individu à partir de la cessation, institutionnellement réglementée, de l'exercice de son activité professionnelle rémunérée. Il s'agit donc en termes plus simples du passage d'une situation de travail à une situation de non-travail.

3.1.4.1- Qu'est-ce que le droit à la retraite ?

Le droit à l'information sur la retraite a été institué par la Loi du 21 août 2003 et mis en œuvre à partir de 2007. Le départ en retraite proprement dit est la cessation du contrat de travail. Il peut résulter de l'atteinte de l'âge légal de départ à la retraite, d'une décision de l'employeur (auquel cas les conditions de mise en retraite dépendent de l'âge du salarié), ou d'une décision du salarié qui, compte tenu de l'âge et de la situation de ce dernier vis-à-vis des organismes de retraite (sécurité sociale et caisse de retraite complémentaire), décide de faire valoir ses droits à la retraite.

Le départ en retraite du salarié s'effectue sous réserve du respect d'un préavis, et donne lieu au paiement par l'employeur d'une indemnité de départ en retraite, tous deux fixés par voie légale ou conventionnelle.

3.1.4.2- Un Employeur peut-il mettre un salarié à la retraite ?

La réponse est oui... mais la retraite salariale est soumise à une condition d'âge puisque les conditions varient en fonction de ce que le salarié a atteint ou non 70 ans dans le pire des cas.

Selon le code du travail français, (C. trav. Art. L 1237-5 al. 9). L'employeur peut proposer au salarié n'ayant pas encore atteint 70 ans de partir à la retraite s'il a atteint au moins l'âge lui permettant de bénéficier automatiquement d'une retraite à taux plein et ce, quel que soit le nombre de trimestres validés pour la retraite. Cet âge varie notamment en fonction de l'année de naissance, d'où l'intérêt de consulter un professionnel compétent dans le domaine. Lorsque le salarié a 70 ans ou plus, l'employeur peut le mettre à la retraite d'office, sans attendre son accord.

3.1.4.3- Comment est composée une retraite salariée ?

La pension de retraite peut être composée de plusieurs éléments distincts, dont les règles d'attribution sont souvent différentes. D'où l'intérêt de s'adresser à un professionnel de la question afin d'anticiper du mieux qui puisse être fait ce changement d'existence, (Briad, 2017).

Le premier élément (ou avantage) de la pension de retraite est de droit direct : il est acquis en contrepartie de l'activité professionnelle, c'est-à-dire des cotisations versées et des validations de trimestre acquis. Cet avantage peut être transféré au conjoint survivant à la suite du décès du bénéficiaire. On parlera alors de pension de réversion, ou de droit dérivé, lequel peut être cumulé à un autre avantage principal de droit direct, (Briad, 2017).

A ces éléments principaux peuvent venir s'agréger des avantages dits accessoires selon les régimes et les situations individuelles, dont le plus connu est la fameuse « *bonification pour trois enfants ou plus* », servie dans la quasi-totalité des régimes aux bénéficiaires ayant élevé au moins trois enfants.

Enfin, si les ressources du ménage auquel appartient le retraité sont inférieures au montant du minimum vieillesse, celui-ci peut demander à bénéficier de ce dispositif.

3.1.4.4- Comment vit-on la retraite aujourd'hui ?

Si dans la sphère professionnelle, on est socialement vieux et de plus en plus jeune, les nouveaux retraités sont socialement jeunes de plus en plus vieux. Avec l'ébranlement du parcours ternaire, la vie à la retraite subit aussi une mutation. L'évolution des conditions physiologiques (les retraités d'aujourd'hui sont en bien meilleure forme physique que leurs homologues des années 1970) a été accompagnée d'un changement des modes de vie. Le concept de la retraite comme « mort sociale », caractéristique des années 1970, a cédé la place, dans les années 1990, à une « retraite solidaire » fondée sur des activités associatives ; Perrin-Joly et Duprat-Kushtanina (2010).

Le départ à la retraite constitue toujours un passage biographique important, sans pour autant se caractériser irrémédiablement par l'isolement social. L'étude qualitative des modes de vie après 60 ans effectuée par Veronica Duprat-Kushtanina en 2006-2007 auprès de seniors des professions intellectuelles a permis d'identifier trois figures de la vie à l'âge de la retraite. Elles sont l'expression de l'envie, non seulement de garder des liens avec la société, mais aussi de remettre en cause les représentations négatives de la retraite, comme la vieillesse, la pauvreté, l'inutilité, l'ennui.

- La « retraite travail » s'inscrit dans la continuité de la vie professionnelle ; un minimum de changements est introduit dans le style de vie et l'emploi du temps personnel. Ce mode de vie s'organise autour d'une activité pivot effectuée dans l'espace public. Il se décline différemment selon les opportunités des individus. Certains travailleurs indépendants continuent à exercer leur métier au-delà de l'âge légal de la retraite, sans réelle rupture. Pour les professions libérales

comme médecin, ou psychologue, qui peuvent conjuguer l'activité professionnelle indépendante et salariée, c'est la pratique indépendante qui est prolongée quand l'activité en institution se termine par une mise à la retraite systématique. Ceux qui prennent leur retraite définitive peuvent trouver une autre activité qui prend la place du travail. Il peut s'agir d'une nouvelle profession, souvent artistique. Dans ce troisième cas de figure, la retraite offre une assurance de revenu qui permet de se lancer sur un marché du travail souvent incertain. Ce nouveau « travail » peut également prendre la forme d'une activité au sein d'une organisation de bénévoles. Si l'engagement associatif est particulièrement important chez les personnes de plus de 60 ans, le cas radical du remplacement du travail par une activité associative est rare et s'explique surtout par une proximité entre l'ancienne profession et la fonction bénévole ; (Monique Legrand, 2001).

- À l'opposé, le refus d'une occupation pivot dans l'organisation des horaires, la recherche d'un emploi du temps polyvalent et des activités qui se limitent à l'espace privé fondent la « retraite consommation », qui peut prendre deux formes : « retraite loisir » et « retraite famille », (Viet, 2020). Dans le premier cas, où les hommes et les femmes célibataires sont les plus représentés, ce sont les activités de loisir qui déterminent les horaires. Dans le second type, largement féminin, le temps est occupé et structuré par des activités au sein de la famille. Dans la perspective intergénérationnelle, les nouveaux retraités sont en effet une « génération sandwich » : ils se trouvent, d'un côté, devant la nécessité de soigner leurs parents âgés ; de l'autre, face aux possibles exigences de leurs enfants concernant l'aide matérielle ou la garde des petits-enfants.

- Enfin, la « retraite équilibre » s'appuie sur un agencement intermédiaire entre les domaines public et privé, (Viet, 2020). C'est une façon de vivre la retraite sans la pression psychologique et temporelle du travail, qu'il soit professionnel ou bénévole. L'engagement associatif est indispensable comme lien social dans l'espace public pour ceux qui s'inscrivent dans cette logique. Mais il constitue une activité parmi d'autres, et non pas une occupation pivot. Toutes les activités - bénévolat, engagements familiaux et loisirs - coexistent à parts égales.

Même dans une retraite centrée sur la sphère privée, celle-ci n'est plus une « mort sociale », (Guillemard, 2002). Les retraités revendiquent par ailleurs de plus en plus une place visible dans la société et l'espace public. Les personnes âgées caractérisent cette étape de vie comme « temps de faire autre chose » : temps de reconstruire leur vie à partir d'autres activités et relations que celles professionnelles. La retraite ne signifie plus l'entrée dans la vieillesse, mais le début d'un nouvel âge d'expérimentation qui fait pendant à l'allongement de la jeunesse.

La vieillesse se trouve repoussée vers le « quatrième âge » et la dépendance, alors que les premières années de la retraite illustrent la déspecialisation des rôles sociaux. Pourtant, la référence pour penser l'activité et l'organisation du temps reste le travail (comme exemple ou comme repoussoir), en dehors des considérations économiques d'emploi. L'étude des modes de vivre la retraite rappelle le gisement d'activités sociales trop peu considérées dans cette période qualifiée d'inactivité par l'économie ou de « temps du retrait ».

De la considération de la retraite comme étant une mort sociale, en passant par le point de vue admettant le fait de rester en activité au cours de sa retraite, jusqu'au point de considération de la retraite comme un nouveau départ, (Guillemard, 2002). Nous avons bel et bien constaté que la perception de cette étape de la carrière de l'employé à véritablement évoluée avec le temps.

Les PME familiales ayant leur mode de fonctionnement propre à elles, nous verrons tout de suite quel est leur protocole.

3.1.5 La succession familiale

La transmission des entreprises familiales d'une génération à l'autre est la principale difficulté à laquelle se heurtent les familles qui cherchent à assurer la pérennité de leur patrimoine. Il s'agit pourtant, pour ces organisations, d'un moment stratégique. La plupart des travaux consacrés à ce processus de succession intrafamiliale, se sont intéressés à des entreprises installées dans les pays anglo-saxons ou en Europe, et, dans une moindre mesure, en Asie. Les PME africaines, familiales dans leur immense majorité, sont confrontées aujourd'hui à un phénomène de succession de grande ampleur, qui se transforme en enjeu de développement national. Pourtant, les modèles de succession, élaborés à partir de la littérature existante, ne sont pas nécessairement en adéquation avec la culture continentale et le système familial dominant en Afrique, un système communautaire endogame (Bedouk 2013), dont le fonctionnement est très différent de celui qui prévaut dans les sociétés anglo-saxonnes ou européennes.

3.1.5.1- Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?

Nous présenterons brièvement cette partie, car nous y reviendrons plus amplement dans le chapitre suivant. Si la littérature et les travaux s'intéressant aux entreprises familiales se sont multipliés ces dernières années et ce dans de nombreux pays, il n'en subsiste pas moins une ambiguïté très forte quant à la notion même d'entreprise familiale. En effet, que l'on cite Ikea, Yves Rocher, le groupe Koç en Turquie ou Benson Shoes au Maroc, et en dépit des différences de taille, de structure et de modes de gestion, on parle toujours d'entreprises familiales (Bedouk 2013)

Lorsqu'il s'agit de chercher à définir « objectivement » l'entreprise familiale ou « family firm », les chercheurs articulent leur définition autour de trois critères fondamentaux qui peuvent être utilisés seuls ou combinés les uns aux autres.

Le premier critère retenu est quantitatif et mesure le degré de contrôle de la famille dans le capital de l'entreprise privilégiant ainsi une approche par les droits de propriété. Ce sont les travaux les plus anciens sur l'entreprise familiale qui ne retiennent que ce seul critère comme permettant à lui seul de déterminer si l'entreprise considérée est ou non familiale. Le deuxième critère prend en compte l'implication managériale des membres de la famille et enfin le dernier critère s'attache à mesurer le degré d'interaction entre la famille et l'entreprise. Des travaux de recensement de l'ensemble des définitions ont été publiés en France (Allouche et Amann, 2000) comme dans le monde anglo-saxon (Miller et al., 2007).

Historiquement, les chercheurs ont défini l'entreprise familiale sur la base d'un critère unique, principalement le pourcentage de propriété ou le degré de contrôle détenu par la famille. Une entreprise est familiale dès lors qu'une famille la contrôle légalement (Mignon et Sihem 2014), même si parfois la notion de famille étendue est prise en compte (Adla et Gallego-Roquellaure 2018). Mais la notion de degré de contrôle en elle-même ne fait pas consensus. On

peut ainsi considérer que la famille doit détenir plus de 50% des titres (Ang et al., 2000), ou plus de 33% des titres (Barth et al., 2005) ou encore plus de 20% des droits de vote directs ou indirects, presque autant de travaux que de définitions.

Le champ de recherche, au départ fortement centré sur les petites entreprises, s'est peu à peu élargi aux grandes entreprises (Le Breton-Miller, Miller et Rejeb, 2016; 2007) et la notion même d'entreprise familiale a évolué. Majoritairement, les chercheurs considèrent alors que pour pouvoir déterminer le caractère familial d'une entreprise plusieurs éléments doivent être combinés les uns aux autres. Les droits de propriété ou de contrôle détenus par la famille à des niveaux variables sont combinés à la présence d'un ou plusieurs membres de la famille dans les organes de gouvernance et/ ou à la participation effective d'un ou plusieurs membres de la famille dans le management opérationnel de la firme (Mllaouche et Abjani, 2019). Enfin le processus de succession du dirigeant de l'entreprise peut aussi être pris en compte. Ainsi, l'entreprise est dite familiale si le nouveau dirigeant est lié directement ou par alliance à son prédécesseur (Bennedsen et al., 2007).

Poursuivant le même objectif de délimitation du champ de recherche, Poulain-Rheim (2006) propose une typologie des entreprises familiales en combinant les données relatives à l'actionnariat (majoritaire ou non) et le fait qu'un membre de la famille, au moins, occupe un poste de direction. Il fait ainsi ressortir les catégories suivantes d'entreprises familiales sans pour autant tenir compte de la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

3.1.5.2- La succession à la tête de la PME familiale.

Dans la langue française, le mot succession n'a pas moins de quatre définitions différentes qui chacune met à jour une facette de ce phénomène complexe, nous proposons de nous référer au tableau cinq (5) du chapitre deux à la page vingt-huit (28).

Comme mis en évidence dans le tableau ci-dessus succession et transmission sont deux facettes d'un même phénomène complexe ayant des implications individuelles et organisationnelles. Dans toutes les organisations, les salariés, les dirigeants ou les opérationnels se succèdent à un poste ou à une fonction au fil du temps et, dans cette acception, le terme de succession ne fait que désigner le déroulement de ce processus. Lorsque l'on se centre sur la succession d'un individu en particulier, alors, on assiste au départ d'une personne qui est remplacée dans les meilleurs délais par une autre qui occupera les mêmes fonctions et pourra assumer les mêmes responsabilités.

Dans les entreprises familiales, le phénomène se complexifie. Il implique tout à la fois la transmission du pouvoir et des responsabilités, mais aussi la transmission du patrimoine aux héritiers et enfin l'ensemble des actifs et passifs qui font partie de l'héritage. L'action se déroule donc autant dans le monde des affaires que dans le cercle familial.

Pour autant, et sans s'éloigner des définitions classiques, on peut retenir ici, que la succession dans les entreprises familiales regroupe « toutes les actions et événements qui mènent à une transition de leadership d'un membre de la famille à un autre » que celui-ci appartienne au premier cercle familial ou à la famille élargie (Sharma et al., 2001). C'est un processus complexe

qui se déroule sur une longue période (Le Breton-Miller et al., 2004) et qui a des implications managériales et patrimoniales significatives.

Le passage de la première à la deuxième génération de dirigeants est un point névralgique (Cultrera, 2016), puisque la majorité des entreprises échouent dans leur recherche de pérennité à ce stade. En effet, lorsque cette succession ne peut aboutir, c'est l'essence même de l'entreprise familiale qui est remise en cause. Pour mémoire, un tiers des entreprises seulement étaient transmises de la première à la deuxième génération dans les années 80 (Ward, 2004) et cette statistique n'a que peu évolué depuis (FBN Survey, 2011). Ce phénomène est amplifié par le fait que nombre d'entreprises échouent peu de temps après la prise de contrôle par la deuxième génération (Miller et al., 2003).

3.1.5.3- Les spécificités de la succession managériale en Afrique.

Le président directeur général du groupe AZALI Hôtels parle du contexte de création des PME familiales africaines, comme des situations particulières qui font en sorte que la seule idée de les transmettre à un tiers à un certain moment, met les propriétaires fondateurs dans un état second.

La succession dans les entreprises familiales africaines relève encore d'un réel tabou, les principales causes de ce phénomène viennent de la confusion entre l'entreprise et les personnes qui les composent, notamment son ou ses fondateurs, (Bally, 2018).

La difficile réalité de l'environnement entrepreneurial africain, qui fait en sorte que les entreprises connaissent une longévité limitée, constitue un véritable défi pour les entrepreneurs. En effet, la plupart des PME familiales n'atteignent pas leur dixième anniversaire. Il est donc important de traiter la question de la succession sans complaisance. L'entrepreneur doit constamment partager sa vision et faire en sorte que ses collaborateurs et partenaires se l'approprient, (Bally, 2018).

Notre auteur cite en outre, six (06) principes directeurs pour réussir une succession :

- Avoir un alignement étroit et un dialogue ouvert tout au long du processus entre la famille, le conseil d'administration et la direction générale.

- La situation de chaque entreprise familiale étant unique, le modèle de transmission doit y être adapté.

- La succession du dirigeant ne peut pas être traitée hors du contexte de la succession du président, s'il y a dissociation.

- La gouvernance doit assurer une séparation claire des rôles entre le conseil familial, le conseil administratif et le directeur général.

- La charte familiale doit prévoir la marche et les règles à suivre pour l'organisation de la succession. Elle doit traiter également du développement des membres de la prochaine génération dans le cadre de la préparation des successions à long terme.

-La dissociation des fonctions de président et de directeur général facilite la conduite du processus de succession.

Les exigences entrepreneuriales font en sorte d'amener les dirigeants des PME familiales à conformiser leur management aux normes.

3.2- La gestion stratégique des RH.

Manager les hommes au quotidien, les fédérer autour d'un idéal est une mission très complexe. Des bases solides sont assurées par des pratiques RH que nous exposerons dans cette dimension.

3.2.1 Culture et valeurs

Culture et valeurs d'entreprise sont des notions difficiles à définir précisément, mais se conçoivent presque instantanément. Elles sont intimement liées à ce que constitue l'identité de l'entreprise, à son éthique. Samuel Mercier (2001), définit l'éthique comme la mise en pratique des valeurs. La culture d'entreprise et ses valeurs se concrétisent dans les comportements et pratiques de ses salariés ; Devillard et Rey (2008). Pour travailler sur le sujet, il est essentiel de partir des pratiques pour identifier ses valeurs organisationnelles et ainsi les formaliser, les animer et les renforcer.

Pour ce qui est de la différence entre la culture et les valeurs des notes de lire nous disent notamment que, selon des travaux de l'Unesco dans sa déclaration universelle sur la diversité culturelle (2001, p.79) « la culture est un ensemble complexe qui inclut savoirs, croyances, arts, positions morales, droits, coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquises par un être humain en tant que membre d'une société. ». Communément, on considère qu'une culture se compose de quatre ensembles : des valeurs, des normes, des institutions et des artefacts, on parle ainsi d'un concept de pérennité de l'entreprise ; (Godelier, 2009).

Ainsi les valeurs font partie de la culture. Elles y jouent un rôle bien particulier. Modélisées par Shalom Schwartz (2006), on découvre qu'elles seraient transcendantes. En clair, ce seraient les valeurs qui conduiraient nos comportements collectifs et individuels. La culture inclut les valeurs, qui en sont finalement le moteur principal.

Pour arriver au stade de l'entreprise, nous pouvons dire que la notion de culture d'entreprise correspond aux éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement, etc... : tout ce qui la rend unique en somme. Elle lui permet de se différencier de ses concurrents, mais aussi de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Réussir à développer une culture d'entreprise forte garantit la cohésion et la motivation des équipes. Cela présente aussi l'avantage de faciliter les recrutements car une entreprise avec une identité riche attirera naturellement des candidats. La culture d'entreprise est fédératrice, maintient la cohésion, facilite les échanges, la compréhension implicite et les ajustements adaptatifs.

3.2.1.1- Les valeurs et leurs apports

Au plus haut niveau, une entreprise a besoin de donner du sens à ses actions, cadrer sa communication et affirmer une éthique dans la conduite de ses affaires. Tout le reste est de la mise en œuvre, du métier en quelque sorte. Ce sont les valeurs de l'entreprise qui joueront le rôle le plus important sur ces sujets, avec un effort minimal et le plus de vérité. La valeur implique en effet les notions d'importance, de priorité, de critère de choix. Les valeurs représentent une efficace grille d'évaluation, de classement et de choix. Les actions seront infiniment plus motivées si elles correspondent aux valeurs de l'entreprise que dirigées par des cahiers de règlement et de procédures. Elles sont également plus facilement perçues par l'extérieur pour construire une réputation et une attractivité. Les logiques de marque employeur travaillent sur la diffusion et le potentiel d'attraction de l'identité d'une entreprise auprès de ses futurs salariés. S'appuyer sur les valeurs s'avère le plus puissant levier au plus grand rayon d'action, en interne et en externe.

3.2.1.2- Les avantages du management par les valeurs

Le management par la règle a prédominé pendant longtemps dans des environnements plus stables, prévisibles et moins variés qu'aujourd'hui. Il a fait le succès de la grande industrie comme celui des grandes armées. Prédéterminant et contrôlant le plus petit détail, il fait peu de cas des relations humaines et s'adapte mal à la flexibilité. L'innovation rapide lui pose problème : il n'est pas agile ! Il semble de moins en moins apporter de réponses et avoir fait son temps, (D'iribarne, 2011).

A contrario, le management par les valeurs favorise à moindres frais l'engagement, la collaboration et l'adaptabilité vers les objectifs internes et externes. Ce sont des caractéristiques adaptées au nouvel environnement économique où il faut réagir vite à des stimulations de plus en plus diversifiées, (Karjalaine, 2010). Une dernière raison pour abandonner le management par la règle : nos futurs collaborateurs, clients et partenaires ! Les nouvelles générations ne supportent plus les règles vides de sens. Les former « à l'ancienne » paraît bien compromis, et il est déjà annoncé qu'ils prendront le pouvoir, comme il en a toujours été. Il faut faire avec eux, que cela plaise ou non. Les valeurs les font adhérer : éthique, vertu, confiance, justice, professionnalisme, et d'autres comme la satisfaction client. Comme autant de repères et fils conducteurs pour tous en toutes circonstances.

3.2.1.3- Intérêt de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est primordiale pour permettre à l'organisation de se différencier. En termes d'image d'une part, elle présente des atouts que ce soit en interne ou à l'externe auprès des consommateurs. Elle est en effet source de cohésion et de motivation des collaborateurs et elle limite les conflits. Auprès des clients, elle véhicule une image positive et elle peut développer un sentiment de proximité avec l'entreprise voire devenir un critère de choix, (Henry, 2008).

En termes de compétitivité d'autre part, en favorisant l'appartenance, la culture augmente les performances des salariés. Elle est aussi un moyen d'attirer des candidats à l'embauche motivés. Elle est d'ailleurs souvent prise en compte dans la sélection des futurs collaborateurs.

3.2.1.4- La transposition de la culture d'entreprise

Si elle repose donc sur des variables informelles, la culture d'entreprise peut être matérialisée sous la forme d'une charte annexée au règlement intérieur, affichée dans les locaux et remise aux nouveaux embauchés par exemple. Aussi, si les grandes structures y sont familières, les plus petites ne la maîtrisent que très rarement et ne savent ni la développer ni en faire un atout ; (Fayolle, 2008).

Pour se faire, l'organisation doit, au préalable, avoir identifié clairement ses composantes pour pouvoir les retranscrire par écrit. Si elles ne le sont pas suffisamment, elle peut faire appel à un conseil spécialisé pour l'accompagner dans cette démarche ; (Azoh, 2015). Il convient de préciser qu'il s'agit d'un exercice difficile car il n'est pas toujours évident de cerner les éléments qui parlent au plus grand nombre de ceux propres aux groupes de salariés coexistant.

Quels sont les éléments constitutifs d'une culture d'entreprise qui a du sens ?

3.2.1.5- L'histoire de l'entreprise

Une culture d'entreprise marquée s'inscrit dans le temps, et s'appuie sur l'histoire (même récente) de la société. Chaque entreprise a un passé ou une idée unique, des mythes et des héros qui offrent ou ont offert des succès et participé à des épisodes glorieux. L'idée est de s'appuyer sur des faits parlants et/ou des personnes qui ont marqué l'histoire de l'entreprise : ses fondateurs, un dirigeant charismatique, le lancement d'un produit phare, etc ; (Lisein et Degré, 2011). Développer cette idée de légende, d'histoire idéalisée, sur la base de faits réels pose la base de la culture de l'entreprise.

3.2.2 Style de management

De nombreux auteurs ont écrit sur le management, c'est ainsi que nous comptons des définitions spécifiques aux différentes approches de chacun d'entre eux, sans toutes fort écrire un récit interminable sur le concept de management, nous allons dans ses quelques lignes mettre en exergue les idées fortes de qui nous aideront à évaluer la pertinence du style de management au sein d'une organisation.

D'après les travaux du sociologue et historien Johann Chapoutot, en particulier son livre *Libres d'obéir* (2020), le management moderne est fortement redevable à l'idéologie nazie et notamment aux idéaux de dépassement de soi-même et de mise en concurrence des acteurs. Sa démonstration s'appuie sur le parcours de Reinhard Höhn, éminent juriste nazi, employé après-guerre à la formation de près de 500 000 cadres en Allemagne de l'ouest entre les années 1950 et 1970. Le management est ainsi lié au darwinisme social qui ne laisse aucune place à ceux qui échouent dans leur mission.

Le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus, (Jean-Luc Charron *et al.* 2014).

Son emploi [...] par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. [II] cherche à [les] diriger le mieux possible [...] en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » et du facteur « savoir ». [II] recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion [de celles-ci] au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales »

- Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace, (Maurice Thévenet, 2014).

- Le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, *via* et avec la coopération d'autrui, (Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Rüling 2014).

- Le management est une discipline — un art veut faire croire les optimistes — encadrée par des institutions qui en élaborent les méthodes [et] en conceptualisent les pratiques, (François Dupuy, 2015).

- Le management dans les organisations est défini comme, une force vulnérable soumise à la pression du chiffre et dotée d'un triple pouvoir de contrainte, d'imitation et d'imagination s'exerçant aux niveaux subjectif, interpersonnel, institutionnel et environnemental ; (Ghislain Deslandes, 2016).

Au-delà de ces définitions, il y'a la question de la conceptualisation du mot leadership. Force est de constater qu'il y va de toutes les sciences molles.

Le concept de management est un concept bidimensionnel. Depuis que Elton Mayo, puis Rensis Likert, puis Robert Blake et Jane Mouton ont mis en évidence puis formalisé dans les années soixante les deux dimensions du leadership et corrélativement les trois dimensions du comportement au travail à prendre en compte par le management, il faut comprendre le management comme un concept ayant deux dimensions :

- Une dimension technique axée sur l'optimisation des ressources
- Une dimension humaine

Sans risquer de conceptualiser, nous identifions quelques types de management qui revêtent un sens large du terme et apportent une vision assez générale.

3.2.2.1- Différents types de management

Cette partie du travail, permettra de mettre en vue les types de managements connus et appliqués au sein des organisations marchandes dans leur fonctionnement quotidien.

a-Management collaboratif

Il s'agit d'un nouveau mode de management émergent de plus en plus adopté dans les entreprises, notamment celles élaborées sur le modèle des *starts up*, qui casse les codes et l'organisation hiérarchique pyramidale en partant du principe que les avis, points de vue et connaissances de l'ensemble des membres d'une équipe sont intéressants. Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité.

Cette nouvelle méthode de management horizontal, issue des start-ups techs de la Silicon Valley, et qui transforme complètement les méthodes de management traditionnelles, commence à être adoptée par de plus en plus de grands groupes, comme Spotify. Elle se caractérise souvent par un fonctionnement en méthodes agiles.

b-Management constitutionnelle

L'éditorial *Art de manager* dans sa parution web de mai 2020, partageant la contribution d'Anthony J. Evans sur le management constitutionnel, précise qu'il a établi un parallèle entre le fonctionnement des États et celui des entreprises. Elle note que si les moments où la structure de pouvoir d'un état réfléchi et fonde sa constitution sont relativement rares, il n'en est pas de même des entreprises. Elle considère que trois ordres de prise de décision sont à considérer : les décisions opérationnelles, les décisions institutionnelles et les décisions constitutionnelles. Les décisions constitutionnelles sont celles qui précisent comment les décisions seront prises. Elles sont donc le socle des deux autres. Dans une démarche anthropologique, elle s'intéresse aux moments constitutionnels de la vie des entreprises, et aux moments où l'entreprise fige ou remet en cause la façon dont les décisions seront prises en son sein. La constitution est donc le dispositif autour duquel les membres d'une organisation se coordonnent, et au sein duquel les entrepreneurs peuvent diriger l'entreprise. Elle fixe les contraintes dans lesquelles ils autorisent volontairement la gestion de leurs ressources. Mais, surtout, elle va au-delà de l'explication des règles qui régissent leur fonctionnement, pour étudier les règles de changement des règles. Par exemple, la société gore-tex est réputée avoir un management de ce type.

Bernard Marie Chiquet (2019, p.5) définit un management constitutionnel formalisé : « Le management constitutionnel n'est rien d'autre qu'un système managérial dans lequel ceux qui en ont le pouvoir, le plus souvent les dirigeants, adoptent une constitution pour l'organisation, laquelle régit la façon d'exercer le pouvoir à travers des règles et des processus qui s'appliquent à tous, y compris à eux-mêmes. Ce système permet de passer d'un pouvoir hiérarchique à un pouvoir constitutionnel qui fait loi, c'est-à-dire encadré et distribué selon les règles de droit définies dans la constitution choisie. Chacun devient détenteur de certains pouvoirs selon ses rôles, qui sont encadrés et limités par des politiques qui engagent chacun ». L'holocratie est un exemple de management constitutionnel formalisé.

c-Management cellulaire

Il s'agit d'une manière de gérer une entreprise sans hiérarchie. C'est un management sans managers à proprement parler. Tous les employés sont sur un pied d'égalité. Les recrutements se font de manière collaborative et une personne choisie par l'équipe est nommée en qualité de référent. Ce nouveau management permettrait notamment aux différents employés de gagner en responsabilisation et prise d'initiative.

Mais nous avons retenu la conceptualisation de Bass (1981), pour qui, cité par Honorine (2012), les différentes conceptions du leadership comme suit :

- Le leadership comme l'exercice d'un héros ;
- Le leadership comme un art ;
- Le leadership comme l'exercice d'une personne intelligente ;
- Le leadership comme un processus de groupe ;
- Le leadership comme un acte ou un comportement ;
- Le leadership comme une personnalité ;
- Le leadership comme une forme de persuasion ;
- Le leadership comme un effet émergent d'interaction ;
- Le leadership comme un rôle différencié ;
- Le leadership comme l'initiation de la structure ;
- Le leadership comme une relation de pouvoir ;
- Le leadership comme l'exercice d'influence ;
- Le leadership comme un moyen d'atteinte des objectifs.

Lorsque l'on analyse ces différentes définitions du leadership, on distingue trois dimensions essentielles : les traits caractéristiques du leader héroïque, les comportements de ce dernier vis-à-vis de ses subordonnés et le leadership comme une activité. Cependant, il est important de noter que la majorité des définitions du concept de leadership insiste sur la personnalité du leader héroïque et réduit le management de l'organisation à l'œuvre d'un seul individu. Celles qui tentent d'intégrer le processus de groupe, traitent surtout des relations du manager général ou du leader avec ses subordonnés.

Likert (1961) a identifié quatre styles de direction qui correspondent à quatre types de manager :

- Le manager autoritaire exploiteur : management caractérisé par des rapports distants entre le dirigeant et ses collaborateurs. Le dirigeant inspire de la crainte, prend seul les décisions, sanctionne et récompense ;

- Le manager autoritaire paternaliste : management centralisé fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission de l'individu ;

- Le manager consultatif : ici, le manager consulte régulièrement ses collaborateurs avant toute prise de décision ;

- Le manager participatif : c'est un management concerté dans lequel les salariés sont associés à la prise des décisions et à leur mise en œuvre.

Ils sont comptables des succès et des échecs des décisions prises. Par management participatif, Likert (1961) désigne le type de gestion qui inclut les salariés dans le processus de prise de décision, suscitant ainsi leur engagement envers l'entreprise, ce qui renforcera leur sens de l'innovation et améliorera leurs performances. Le management participatif est considéré par Nji Mfout (2010) comme une clé de voûte de la motivation des enseignants en ce sens qu'il leur permet de se sentir membre à part entière du projet éducatif. C'est un management qui met l'accent sur la concertation, le partage, l'échange, l'écoute active, la communication, le respect des autres. Encore appelé management de co-construction, il repose sur l'implication des salariés et sur leur participation active à la prise de décisions de gestion (Mahieu, 2017). Groux et Levy (1985) le considèrent comme un atout car il remet au centre des préoccupations le travailleur qui constitue de plus en plus le moteur de la création de valeurs dans des économies de plus en plus marquées par l'innovation et les services. Il ressort de ce qui précède que ce qui est essentiellement étudié dans la littérature, ce sont les conditions managériales nécessaires à la mise en œuvre d'une telle participation qui sont plus 39 importantes. Margulies et Black (1987) a fait une synthèse de ces conditions selon qu'on soit du côté de l'organisation ou des travailleurs :

- Du côté de l'organisation, le temps accordé pour produire des résultats, la formation des salariés au processus de résolution de problème, la confiance du manager dans le processus de participation ;

- Du côté des travailleurs, la perception de la légitimité de la participation ou leur évaluation de sa cohérence avec le style managérial, la valeur accordée au résultat attendu ou la croyance en l'utilité de la participation sont également des éléments clés, constitutifs du désir général de participation.

Bien que le besoin d'un management participatif soit aujourd'hui l'objet d'un large consensus de la part des chercheurs et managers, sa mise en application n'est pas toujours aisée. Thévenet (2000) estime à cet effet que, le management participatif semble être davantage « un problème plutôt qu'une solution », car la question n'est plus de savoir s'il faut en faire, mais comment le faire, ce qui ne va pas sans difficultés. Toutefois, la mise en œuvre de ce style de management exige de l'organisation, la mise en place des conditions de vie au travail appropriées (Linhart, 2003). Au cas contraire, on pourrait y avoir des résultats mitigés en termes de satisfaction, d'implication et de motivation des salariés. Selon le même auteur, le développement des activités de service et le développement des pratiques gestionnaires d'individualisation nécessitent l'exploration de la nature informelle et clandestine de la participation, l'indispensable

ajustement entre travail prescrit et travail réel dans un contexte d'entreprises devant être toujours plus flexibles et réactives. Aussi, révèle Mahieu (2017), le management participatif doit faire partie du management en général, et ne doit pas constituer un but en soi. En effet, tout manager (et tout responsable en général) doit pouvoir articuler toutes les formes de management (ou de protocole de redynamisation) pour l'ensemble des projets de l'entreprise, afin de permettre à chacun des acteurs de l'organisation de trouver sa place et son rythme, et afin d'allier bien-être au travail et performance économique.

La stimulation des salariés est importante, mais pas suffisante pour leur permettre d'offrir les meilleures performances. Il faut y associer l'appréciation des compétences, la formation continue et une bonne gestion des carrières, (Tamghe, 2019)

3.3.1- La rémunération

La rémunération constitue selon Mahé de Boislandelle (2010) l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise. Quel que soit le type de contrat, le salarié offre ses services en attente d'une contrepartie financière ou matérielle de son employeur. Comme l'indiquent Cloutier et al. (2010), elle permet lorsqu'elle est incitative, la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation.

La rémunération concerne la rétribution accordée par l'entreprise en contrepartie du travail accompli. Elle se détermine avec des niveaux et des structures de rémunération par catégories de personnel en fonction des degrés de classification et de qualification. Le salaire fixe, le salaire variable, les primes, l'intéressement, les avantages en nature, les avantages sociaux constituent des éléments de la rémunération totale. Cette activité est chargée de la recherche et de la mise en place des politiques de rémunération les mieux adaptées à la contrepartie du travail des salariés et aux résultats de l'entreprise, (Bruneteaux, 2004).

La rémunération a des démembrements qui permettent d'avoir une vision plus claire des différents systèmes mis sur pieds à cet égard. Dans leurs travaux Cadin et al. (2004) citent des éléments qui apportent du volume à la recherche notamment, les systèmes de rémunération.

Quelques exemples de système de rémunération :

-Augmentation générale est fonction du coût de la vie (à partir d'un indice de prix ou de dépenses), de la croissance économique, et de la prospérité de l'entreprise. Cette approche relativise le rôle du marché du travail dans la fixation des salaires.

-Augmentation individuelle dépend du poste (évolue en fonction de l'évolution du poste), des compétences ou capacités prouvées du salarié, du potentiel, du pari fait par l'entreprise sur le salarié. Sont aussi prises en compte, l'ancienneté, le grade, l'âge et la performance.

Les pratiques d'individualisation des salaires se développent dans un contexte économique de croissance faible et d'inflation réduite (peu d'augmentations générales). Elles posent toutefois la question importante de l'évaluation de la performance ou du mérite (objectifs, transparence...) et des compétences. Les entreprises utilisent en général un croisement :

- Poste/performance,
- Grade/ ancienneté,
- Potentiel/âge.

Système poste/performance est lié à la culture anglo-saxonne. La variable principale est le poste, la variable secondaire, la performance. L'entreprise doit repérer ses postes et les évaluer et faire de même avec la performance. On applique ensuite une augmentation à partir de tables d'augmentation Weiss et al. (2005). Remarque : lorsqu'est prise en compte la performance, on intègre aussi l'expérience sans l'affirmer.

Système potentiel/âge : Il s'agit d'une spécificité dans laquelle la variable principale est le potentiel ultime et la variable secondaire l'âge. Ce système s'applique surtout aux cadres. La difficulté réside dans l'évaluation du potentiel ultime afin de n'être pas soupçonné d'arbitraire. Weiss et al. (2005) L'évaluation se produit après deux à trois ans d'ancienneté, puis bascule sur une courbe guide et rémunération à l'ancienneté.

-Le bonus individuel est fonction de l'évaluation de la performance et parfois de la prospérité de l'entreprise. C'est un outil de motivation à court terme souvent utilisé en faveur du personnel d'encadrement. Son attribution dépend de la performance collective, individuelle, objective et subjective (évaluée par la hiérarchie). Remarque : Il est possible de verser un bonus exceptionnel. Le montant peut être modulé selon les salariés en fonction de critères comme le poste, l'ancienneté ou la classification (critères objectifs).

-Intéressement (d'entreprise et d'unité) définition : L'intéressement permet à l'entreprise d'associer plus étroitement les salariés à la bonne marche de l'entreprise en liant la rémunération à la performance de l'entreprise. Si les objectifs sont atteints une prime d'intéressement est versée aux salariés. Si l'entreprise propose un plan d'épargne salariale, les salariés peuvent y verser leur prime d'intéressement qui est alors exonérée d'impôt sur le revenu.

-Les autres périphériques : abondement au plan d'épargne, stock-option, actionnariat Ces périphériques dépendent de la prospérité de l'entreprise. Le plan d'épargne permet d'inciter les salariés à constituer un patrimoine de valeurs et de devenir éventuellement actionnaires de l'entreprise. Son intérêt réside principalement dans son association avec un intéressement (exonération impôt sur le revenu). L'abondement (versé par l'entreprise) est intéressant pour les entreprises car il est exonéré de charges sociales. Pour les salariés l'intérêt réside dans l'exonération de cotisations sociales et d'impôts sur le revenu.

Bien que dans les territoires sur lesquels est basée notre étude la législation du travail ait balisé le point de la rémunération, il n'en reste pas moins que la réalité des salaires et leurs compléments soient différents quand on parle des PME familiales du secteur hôtelier.

Force est de constater que, différents compléments de la rémunération comme l'actionnariat, etc... n'existent pas dans ces établissements, et que le salaire très souvent ne convient pas au niveau de vie local. Les salariés sont très souvent obligés de fournir des efforts supplémentaires pour vivre décemment.

3.3.2- La formation

La formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs compétences afin de pouvoir contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de l'organisation. Raveleau (2011) pensent que la formation agirait comme un sédatif à l'angoisse qui constitue un facteur d'acquisition de nouvelles techniques de travail. Elle aurait de ce fait une influence sur la confiance en soi, le sentiment d'efficacité personnelle et l'engagement organisationnel. Cependant, des études n'arrivent pas à établir de lien significatif entre la durée de la formation reçue et son adéquation aux besoins perçus par les utilisateurs de celle-ci, ni avec la satisfaction au travail.

Pour Ouadahi et Guérin (2007), la formation peut être envisagée pour développer les compétences de l'employé, sur la base de son niveau d'éducation et de l'expérience qu'il pourrait avoir déjà acquise, et booster sa confiance en soi et son sentiment d'efficacité personnelle. L'investissement dans la formation et le perfectionnement des ressources humaines devrait accroître le rendement des travailleurs et, par le fait même, la performance organisationnelle (Manon, 2009). La formation continue de l'enseignant est indissociable de la quête de la performance globale du système éducatif (Kutche, 2012).

Elle constitue l'un des principaux facteurs de la reconnaissance des salariés de même qu'un levier essentiel d'adaptation au travail et de développement des compétences (Grimand, 2013). Loukil et al. (2016) la considèrent comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs, et par là même un excellent moyen d'amélioration de la performance globale. Pour confirmer cette allégation, ils ont conduit des enquêtes auprès de 68 entreprises d'offshoring. L'ensemble des résultats de leurs analyses ont montré que la formation exerce un effet positif sur la performance.

3.3.2.1. L'importance de la formation pour l'entreprise

La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). Cependant, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale. Dès les années 80, la formation devient une nécessité pour plusieurs raisons. Premièrement, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est point possible de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter.

Deuxièmement, la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de la compétitivité. La politique de formation permet, en outre, à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les chocs sociaux (Berton,

1990). Elle constitue bien évidemment un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité, puisque l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise (Alouane, 1997).

3.3.2.2. Détermination et validation du besoin de formation

Détermination des besoins en formation : (Soyer, 2003) Le plan et le programme de formation sont établis à partir de la définition des besoins en formation qui doit être faite annuellement et systématiquement pour l'ensemble du personnel à partir :

- Des demandes individuelles des salariés ;
- Des besoins exprimés par la ligne hiérarchique.

Les responsables hiérarchiques établissent les besoins en formation de leurs services :

- Par des entretiens individuels avec leurs subordonnés afin de recenser les difficultés professionnelles et les aspirations de chacun en matière de formation et de qualification ;

- Ou par des questionnaires préétablis par le service de formation et diffusés dans l'ensemble de l'entreprise ;

- Ou encore par la confrontation des exigences des postes de travail résultant des analyses des postes et des profils individuels des travailleurs.

Cette analyse détermine les besoins actuels (insuffisance des travailleurs dans leurs emplois présents). Elle doit être complétée par une évaluation des besoins prévisionnels de formation en fonction du plan de développement, des changements des techniques et des profils de carrière. Généralement, les chefs de service transmettent les besoins au service de formation qui les centralise, afin d'établir le programme de formation annuel, accompagné du budget de formation qui en est la traduction financière, (Bender, 2010)

Satisfaction des besoins de formation : (Boudabbous, 2007) Le programme de formation définit les actions de formation dispensées, le personnel intéressé, les moyens matériels et financiers consacrés à chacun et le calendrier des actions de formation. Les grandes entreprises réalisent, elles-mêmes, tout ou partie des actions de formation en associant des cadres spécialisés du service de formation et des spécialistes extérieurs. Dans les PME, la formation est confiée à des organismes extérieurs dans le cadre de conventions.

Bien évidemment et pour plus d'efficacité, la politique de formation doit respecter quelques principes généraux :

- L'application à l'ensemble du personnel ;
- Le respect des aspirations des travailleurs quant aux besoins ressentis ;
- La détermination préalable des besoins quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (évolution des postes de travail et des qualifications).

L'évaluation de la formation est un problème délicat. Elle peut être effectuée sous différentes formes :

- Le tableau de bord regroupant divers chiffres relatifs aux coûts et aux résultats obtenus (exemple : durée moyenne de formation, nombre d'heures, bénéficiaires),

- Le questionnaire de fin de stage rempli par les stagiaires, l'évaluation différée des résultats dans le poste de travail.

La compétitivité des entreprises repose essentiellement sur la qualification de leurs ressources humaines, et les programmes et les plans de formation ont de ce fait un caractère stratégique. Les firmes les plus performantes et les secteurs à forte évolution technologique y consacrent annuellement des sommes importantes très supérieures au minimum légal.

Les établissements hôteliers de type familial apportent une particularité au sens du mot formation. La formation le plus souvent est faite en interne dans ces établissements, avec pour particularité encore qu'elle soit assurée par le supérieur hiérarchique direct. Ayant des moyens financiers limités, ils ont du mal à se doter des formations de pointe qui seraient pour eux des armes contre la concurrence.

3.3.3- Les compétences

Afin de faire face à la concurrence internationale de plus en plus exacerbée, à la nécessité des entreprises d'être toujours plus en adéquation avec les besoins des clients, aux évolutions technologiques incessantes, les salariés de l'entreprise doivent sans cesse faire évoluer leurs méthodes de travail. Ainsi, se préparer à l'évolution des emplois et gérer le capital de compétence des salariés sont devenus des objectifs prioritaires des organisations pour acquérir, maintenir et renforcer leurs avantages compétitifs.

Il est indispensable de définir le concept de compétence. L'AFNOR (Association française de normalisation) en donne la définition suivante : «mise en œuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier».

Grégoire Evéquoz (2004, p26-27) propose, lui, une définition plus pragmatique en déclarant que « la compétence est la capacité d'une personne à agir avec initiative et responsabilité dans une situation donnée, en fonction d'une performance attendue, et en mobilisant ses ressources. »

La compétence peut être caractérisée de la manière suivante :

- Elle est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée, composée de contraintes et de ressources.

- Pour qu'elle existe, elle doit être nommée et reconnue par l'environnement. Meignant (1990) la définit comme « un savoir-faire opérationnel validé ; savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire connu par l'environnement ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement. »

- Sa finalité est de créer de la performance. Plus précisément, Gilbert et Parlier (1992 p.2) la décrivent comme un « ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée. »

Définitions étant données, il est important de souligner le fait que la gestion des compétences est principalement axée sur leur évaluation. Nous nous attèlerons dans les lignes qui suivent à exposer les différents contours et enjeux de l'évaluation des compétences des employés.

L'appréciation des compétences est un outil fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation. Il se traduit par des évaluations ou des entretiens d'appréciation répondant à plusieurs objectifs: clarifier les missions du collaborateur et situer sa contribution à la performance de l'entreprise, évaluer les activités et les compétences mises en œuvre, apprécier l'atteinte des objectifs et en fixer de nouveaux pour la période à venir, définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise, (Tamghe, 2019)

Il est bien d'évaluer un employé, mais il est surtout important de savoir ce que l'on doit évaluer chez cet employé. L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :

- La personne de façon globale, dans un environnement « général » ;
- Les comportements au travail, individuels ou collectifs ;
- Le potentiel ;
- Les compétences...

Les finalités de l'évaluation ou de l'appréciation sont :

- Les compétences du salarié en rapport avec les exigences du poste et les moyens alloués
- Les performances individuelles ;
- La qualification professionnelle, le positionnement dans la classification et le parcours professionnel du salarié ;
- Les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle, (Cadin et al. 2004)

L'hôtellerie est un secteur d'activité qui requiert des compétences bien spécifiques de la part de ses employés. Mais seulement dans le contexte des établissements hôtelier de famille, on constate qu'une seule personne peut assumer les missions et tâches de plusieurs postes. En ce moment, la problématique de compétences se pose. Pour arriver à la conclusion que, les compétences non ne sont pas une thématique facile à aborder quand il s'agit des entreprises familiales du secteur hôtelier.

3.3.4- La performance

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps, (Hmioui et al. 2019).

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

La performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale sur les clients, les produits, les concurrents et les distributeurs.

Selon Hmioui, Alla et Bentalha (2017), la performance commerciale peut être approchée de deux façons : une approche organique et une autre fonctionnelle :

- Une approche organique :

Etant une composante intégrante de la performance organisationnelle (qui prend en compte la façon de s'organiser), la performance commerciale peut se décliner en deux grandes notions fondamentales (référence à P. Drucker) :

- L'efficacité, qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ou impartis ont été atteints); on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- L'efficience qui correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).

Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts). Si cette définition de la performance commerciale est réaliste, nous la considérons réductrice car elle n'intègre pas la notion de temps, qui traduit la pérennisation des résultats et de la productivité.

En effet, quel est l'intérêt pour une entreprise si elle ne peut capitaliser sur les résultats et qu'elle doit les remettre en question trop souvent ; ceci engendrerai des pertes de temps et des ajustements qui entraineraient des pertes financières (turnover de la force commerciale, formation...).

Nous proposons donc compléter la définition de la performance commerciale par l'équation suivante : $PERFORMANCE\ COMMERCIALE = EFFICACITE + EFFICIENCE + DURABILITE$

Au-delà de l'atteinte des objectifs (EFFICACITE COMMERCIALE), et de la construction d'un environnement de travail productif (EFFICIENCE), le manager commercial doit être capable d'inscrire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité du marché du travail...) qui peuvent remettre en question les résultats futurs et la solidité des équipes dans le temps (turnover, démotivation...), (Hmioui et al. 2019). Rien ne sert en effet de construire si dans le temps les résultats ne sont pas pérennes, et qu'à la moindre survenue d'aléas, de doutes, tout s'écroule et qu'il faille reconstruire.

-Une approche fonctionnelle :

Concernant une fonction indépendante de l'entreprise, la fonction commerciale, la performance commerciale est mesurée par trois indicateurs; un indicateur universel, le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT); deux indicateurs plus composites: la part de marché (en valeur, à défaut en volume) ce qui nécessite de connaître le marché global, la fidélité du client qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente (faire un lien avec la valeur perçue présentée dans le thème « gestion et création de valeur »), (Hmioui, Alla et Bentalha, 2017).

La performance d'entreprise en ce qui concerne les établissements hôteliers, se traduit souvent par le calcul des taux de remplissage, indice de réponse prix, taux de captage client, taux de rotation, taux d'occupation de la chaise, taux d'occupation des chambres, etc... (Nouredine et Khalid, 2012). Les établissements hôteliers de famille évaluent très souvent leur degré de performance dans le fait de leur survie. Considérant que le secteur est très concurrentiel, et qu'avec leurs moyens limités ils sont mal partis, le simple fait de survivre à des vagues de troubles du secteur, constitue une énorme performance pour eux.

3.3.5- Santé et sécurité au travail

Toutes les activités professionnelles comportent, à des degrés différents, des risques (accidents ou maladies). L'hygiène, la sécurité et la santé occupent donc une place prépondérante dans les conditions de travail.

3.3.5.1- Les risques professionnels : définition et caractéristiques

Les risques professionnels sont les risques auxquels le salarié est exposé dans son travail. La législation distingue trois types de risques professionnels.

a. L'accident du travail

L'accident du travail survient à un salarié sur son lieu de travail (par exemple, un ouvrier de fabrication dans un atelier) ou à une personne travaillant en quelque lieu que ce soit pour le compte de son employeur (par exemple, un technicien de maintenance en intervention chez un client).

L'accident peut arriver soit par le travail en lui-même, dans ce cas-là les conditions de sécurité n'ont pas été respectées par le salarié ou bien elles n'ont pas bien été communiquées par l'employeur, soit dans le contexte du travail (par exemple, un employé tombe en montant les escaliers pour aller à son bureau et se casse la cheville).

Pour être qualifié d'accident du travail, celui doit présenter trois critères :

- L'accident intervient de manière soudaine (par exemple, l'apparition brutale d'une douleur lors d'une manutention) ;
- L'accident provoque un ou plusieurs dommages corporels (une plaie, une fracture, une brûlure) ;
- Au moment de l'accident, la subordination juridique du salarié à son employeur doit aussi être prise en considération (accident survenant au cours d'un déplacement professionnel).

b. L'accident de trajet

Il se produit lors du trajet habituel direct entre le domicile et le lieu de travail (ou inversement) du salarié.

c. La maladie professionnelle

Si un travail expose un salarié de manière directe à un risque quelconque pour sa santé (ou même sa vie), la maladie qu'il peut encourir sera alors professionnelle. Les causes peuvent aussi être indirectes et provenir alors des conditions de travail qui encadrent son activité professionnelle.

Parmi ces maladies diverses, on assiste depuis plusieurs années à une croissance importante de troubles psychologiques liés au stress, avec des cas dramatiques de suicide des salariés sur leur lieu de travail (Kouamé et al. 2010).

3.3.5.2- Les droits et obligations en matière de sécurité au travail

Les employeurs tout comme les employés ont des droits et des obligations quand il s'agit d'assurer la sécurité de tous sur le site de travail, c'est exactement ce qu'on aborde dans ce point.

3.3.5.2.1- Les obligations de l'employeur

L'employeur est soumis à l'obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé de ses salariés.

a) La gestion des risques

Elle doit être structurée en quatre étapes (Dubé, 2018) :

- La préparation : désigner un coordonnateur, se documenter, s'équiper d'outils adaptés pour évaluer les risques ;
- Le repérage : étudier les dangers à travers l'expérience et la pratique des salariés ;
- Le classement : planifier des actions correctives, en fonction des priorités ;
- La résolution : pallier ces risques en proposant des actions de prévention.

b) La cotisation aux accidents du travail

Il existe pour l'employeur une assurance qui recouvre les risques professionnels. Pour la financer, il doit payer une cotisation qui se calcule sur les salaires bruts. Il dépend de la taille et du domaine d'activité de l'entreprise. En effet, le facteur risque n'est pas le même dans toutes les entreprises.

c) L'information des salariés

L'employeur doit sensibiliser le personnel aux situations à risques. Cette information utilise différents supports de communication.

Exemples : notes de service, affiches, pictogrammes, consignes d'évacuation en cas de sinistre, signaux lumineux et sonores, livret de sécurité.

d) La formation des salariés

En matière de sécurité au travail, les salariés doivent être formés, d'une part aux précautions à prendre pour limiter les risques, d'autre part à la conduite à tenir en cas d'accident (Dubé, 2018). Exemples : exercices d'alerte incendie, formation aux premiers secours.

3.3.5.2.2- Les droits et obligations du salarié

En parlant des droits et obligations du salarié quand il s'agit d'assurer la sécurité sur le site de travail, on aborde obligatoirement les points qui sont exposés ci-dessous.

a. Le droit d'alerte et de retrait

Le salarié a le droit d'alerter son employeur s'il estime que son travail comporte un danger pour lui (sur sa santé ou même pour sa vie) et de ce fait, il peut suspendre son activité et s'arrêter de travailler afin de se protéger de tous risques ou maladies éventuels. Il doit prévenir sa hiérarchie de tout dysfonctionnement de matériel ou autre, et signaler les systèmes de sécurité manquants ou défectueux. De son côté, l'employeur n'a pas le droit de l'obliger à reprendre son poste, ni de le sanctionner pour cette raison (Gravel et al. 2014).

b. L'obligation de sécurité

Dans le respect des consignes données par l'employeur, le salarié doit prendre soin de sa sécurité et de sa santé, ainsi que de celles des autres personnes concernées, en fonction de ses possibilités et de sa formation.

3.3.5.3- Les conséquences des risques professionnels

Le respect ou le non-respect des droits et obligations de la part du salarié et de l'employeur quand il s'agit de sécurité sur le site du travail, entraîne des conséquences juridiques qui évoqués ci-dessous.

a. Les conséquences juridiques

-Pour le salarié

S'il est établi qu'un salarié n'a pas respecté son obligation de sécurité, une sanction disciplinaire peut être prononcée, pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.

-Pour l'employeur

En matière de sécurité au travail, l'employeur est tenu à une obligation de résultat envers ses salariés. Le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute. Le non-respect de la législation engage sa responsabilité civile et pénale.

Exemple : l'employeur doit faire respecter l'interdiction de fumer et protéger les non-fumeurs (code du travail).

b. Les conséquences financières

-Pour le salarié

La reconnaissance du caractère professionnel d'une maladie ouvre droit à différentes prestations pour la victime.

- En cas d'incapacité de travail temporaire : la victime bénéficie d'une indemnisation en nature destinée à prendre en charge les frais occasionnés par son état (frais médicaux, frais de transport éventuels...) et d'une indemnisation en espèce au titre d'indemnités journalières pendant son arrêt de travail éventuel et ce, jusqu'à la guérison ou la consolidation de son état ;
- En cas d'incapacité de travail permanente : à compter de la consolidation de son état, la victime bénéficie, en fonction de son taux d'incapacité, soit d'un capital soit d'une rente (code du travail).

- Pour l'employeur

Les indemnités versées par la Caisse d'assurance maladie à la victime sont prises en compte pour le calcul des cotisations dues par l'employeur au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Dans un souci de prévention contre les accidents et les maladies liés au travail, le code du travail Camerounais prévoit entre autres d'appliquer sur la cotisation que paye l'employeur pour l'assurance :

- Soit une ristourne dans le cas où l'entreprise met tout en œuvre pour pallier les risques d'accidents du travail,
- Soit une cotisation supplémentaire dans le cas, par exemple, où l'entreprise verrait son taux d'accidents du travail augmenter ou si elle ne respectait pas toutes les consignes d'hygiène et de sécurité obligatoires (code du travail).

3.3.5.4- L'évaluation des risques professionnels

Deux indicateurs sont principalement utilisés par les entreprises pour mesurer la sécurité du cadre de travail, (Sandret, Rivalin et Thiérus, 2013). Ils figurent dans le bilan social annuel. Ils sont le reflet de la performance sociale de l'entreprise, tout comme les indicateurs financiers sont des indicateurs de sa performance économique.

a. Le taux de fréquence

Le taux de fréquence rapporte le nombre d'accidents du travail donnant lieu à un arrêt de travail au nombre d'heures travaillées.

$$\text{Taux de fréquence (TF)} = \frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

b. Le taux de gravité

Le taux de gravité des incapacités temporaires rapporte le nombre de journées d'arrêt du travail, au nombre d'heures travaillées.

$$\text{Taux de gravité (TG)} = \frac{\text{Nombre de journées d'incapacité}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000$$

L'évaluation des risques professionnels est obligatoire en vue de prévenir leur apparition.

3.3.5.5- La prévention des risques professionnels

Beaucoup d'accidents ou de maladies à caractère professionnel ont pour origine une insuffisance ou une absence de prévention. La prévention doit s'organiser à trois niveaux, primaire, secondaire et tertiaire, (Gravel et al. 2016).

- La prévention primaire consiste à lutter contre le risque avant l'apparition du problème. Elle suppose donc de repérer ces risques en amont de toute atteinte.

- La prévention secondaire correspond au dépistage. Elle cherche à révéler une atteinte pour prévenir le développement d'une maladie professionnelle ou d'un désordre psychosocial.

- La prévention tertiaire vise à prévenir les rechutes et les complications. Elle consiste en l'aménagement ergonomique des postes de travail et l'amélioration des conditions de travail.

La prévention relève d'une multiplicité d'acteurs, dont les principaux sont les suivants.

a. Le médecin du travail

Il reçoit les salariés lors des visites médicales annuelles ou exceptionnelles (visite d'embauche, de reprise de travail après une maladie), ou sur demande des salariés. Il détient le pouvoir de déclarer un salarié apte ou inapte à son poste de travail.

Il a également pour mission de conseiller les entreprises et de les accompagner dans leurs actions préventives. À ce titre, il participe au CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), (Detchessahar, 2011).

b. Le CHSCT

Le CHSCT est une instance composée de représentants du personnel désignés par le Comité d'entreprise et les délégués du personnel, du médecin du travail et du responsable de service de sécurité s'il existe (Detchessahar, 2011). Il est présidé par l'employeur ou son représentant. Le CHSCT est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus ; dans les entreprises de moins de 50 salariés, les délégués du personnel en exercent la mission.

Le CHSCT a pour fonctions de :

- Veiller à l'observation des obligations législatives et réglementaires ;
- Analyser les risques professionnels et les conditions de travail dans l'entreprise, en particulier les circonstances et les causes des accidents ou des maladies ;
- Proposer des actions de prévention : information et formation du personnel ;
- Donner un avis consultatif lors de toute décision d'aménagement relevant de l'hygiène, de la sécurité ou des conditions de travail.

c. L'ergonome

Certaines entreprises font appel à un spécialiste de l'ergonomie pour mettre en place des actions de prévention. L'ergonomie est une discipline scientifique qui a pour objectif la compréhension des interactions entre les individus et les autres composantes de l'entreprise (Bruère, 2013). On distingue trois domaines d'intervention :

- La physiologie (l'ergonomie physique) : se concentre sur les critères anatomiques de l'individu.

- La psychologie (l'ergonomie cognitive) : concerne par exemple la mémoire, le raisonnement, la perception de l'individu.

- La sociologie (l'ergonomie organisationnelle) : intervient au niveau de l'organisation du travail.

Le rôle de l'ergonome est d'analyser les conditions de travail de chaque salarié et de remédier à tous les dysfonctionnements et les problèmes rencontrés pour faire en sorte que l'homme s'adapte au mieux à son poste et à son outil de travail, c'est-à-dire améliorer la relation homme/machine (Bruère, 2013).

L'hygiène, la sécurité et la santé s'inscrivent parmi les conditions de travail prépondérantes, car elles sont soumises à des risques. Les risques encourus par les salariés sont de trois ordres : accident de travail, accident de trajet, maladie professionnelle (Bertrand et Stimec, 2011). Les éléments éradiqués par l'ergonomie sont :

- La lourdeur des conséquences implique une surveillance étroite des maladies et accidents professionnels. Employeurs et salariés sont soumis à des obligations strictes (Bachelard, 2017).

- La mesure des risques, prise au moyen d'indicateurs, sert d'alerte au déclenchement d'actions correctives.

- La prévention s'organise à trois niveaux : la lutte en amont contre le risque, le dépistage, la prévention des rechutes.

- L'ergonomie participe à l'amélioration des conditions de travail. Les acteurs principaux de la sécurité et de la santé au travail sont le médecin du travail, le CHSCT et l'ergonome.

3.4- Les problèmes de la gestion du personnel dans les PME familiales du secteur hôtelier.

Les défis majeurs des PME familiales, surtout dans le contexte Camerounais, sont centrés autour de la reconnaissance de l'entreprise par les employés, comme une organisation dans laquelle ils peuvent réellement s'épanouir et se construire, (Sonkeng et al. 2020). Le secteur hôtelier lui aussi connaît des problèmes semblables, davantage porté vers le turnover des employés. Que nous soyons dans le contexte Africain ou Occidental, cette réalité rattrape inévitablement, les entreprises de ce secteur d'activités, selon la revue de (Proparco, 2018).

La littérature scientifique atteste d'ailleurs que le capital humain représente un avantage compétitif indubitable, (Nwahanye, 2015). En effet, plusieurs auteurs s'accordent ces dernières

années, pour dire que la principale source d'avantages concurrentiels est sans contredit les RH (Persais, 2004). Empiriquement, des auteurs tels que Delery et Arcand (2000), Arcand (2006), Katou (2008), soutiennent clairement cette vision de la GRH comme un atout stratégique favorisant la réalisation de l'objectif de rentabilité financière. Benjelloun A. (2019) note que la réussite des établissements hôteliers passe par l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines sur leurs personnels pour les rendre davantage compétitifs.

La littérature sur les pratiques de ressources humaines au sein des PME familiale du secteur hôtelier n'étant pas aisée à retrouver, nous avons mobilisé des travaux portant sur la GRH au sein des entreprises Camerounaises, et aussi nous avons des données assez détaillées sur les tendances RH des entreprises Espagnoles, publiées par Randstad.

Nous relevons les liens du cycle de vie et de la gestion stratégique des RH avec notre étude, sur trois points qui sont : l'acquisition et développement des employés, l'influence du profil du dirigeant sur les RH et sur les facteurs de rétention des RH.

3.4.1- L'acquisition et développement des employés

L'acquisition des employés au sein d'une entreprise, passe non seulement par l'expression du besoin à combler, par les moyens que l'entreprise utilise pour procéder à cette dotation et aussi par la volonté des potentiels employés à candidater pour les postes à pourvoir, (Thévenet, 2016). L'attractivité organisationnelle est considérée comme le pouvoir, qui motive un candidat à se concentrer sur une marque employeur et encourage les employés existants à rester (Bakanauskiene et al., 2017).

Le Cameroun dans une logique d'évolution managériale, à travers ses entreprises tend à parfaire son utilisation des pratiques RH. La technique de recrutement utilisée par les dirigeants des entreprises de l'échantillon se résume ainsi : entretien 42,1% ; curriculum vitae 21,1% ; recommandation 21,1% et enfin les tests d'aptitude au poste 15,8%. Il s'avère ainsi que l'entretien est la technique de recrutement très prisée dans les entreprises camerounaises. Celle-ci se déroule le plus souvent en salle de réunion de l'entreprise où le postulant au poste est face au staff de l'entreprise. Le mode de recrutement privilégié est le recrutement mixte. Il représente 57,9% de l'échantillon des entreprises enquêtées. La majorité des entreprises de service procèdent à un recrutement mixte c'est-à-dire qui combine tant le personnel interne à l'entreprise que celui venant de l'extérieur. C'est une pratique managériale qui permet de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et c'est également une stratégie d'ouverture, (Ngok Evina, 2017).

En Espagne, selon Randstad 30% des Espagnols préfèrent travailler pour une grande entreprise. Les tendances pour les PME familiales sont assez faibles, ce qui ne leur permet pas toujours d'avoir une main d'œuvre de qualité. Selon les spécificités de ses entreprises, toujours selon les chiffres avancés par Randstad, nous remarquons que les tendances ne sont vraiment pas à leur avantage. Le même rapport continue en disant que, pour choisir de travailler dans une entreprise, les Espagnols regardent : salaire attractif et bénéfices sociales à 62% ; la bonne conciliation entre vie professionnelle et vie privée à 55% ; la sécurité du travail à 48% ; l'ambiance agréable de travail à 47% et la flexibilité à 43% , selon le rapport de Randstad 2018.

Ces chiffres sont très évocateurs et témoignent des tendances réelles du marché de l'emploi en Espagne. Sachant que la flexibilité des horaires de travail dans le secteur hôtelier est très restreinte et que les salaires sont le plus souvent très insatisfaisants.

Si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des ressources humaines vise donc à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières, (Martory et Crozet, 2014).

Plus de 73% de dirigeants optent pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Avec le développement des TIC, il faut anticiper en adoptant les stratégies de gestion des ressources humaines à l'environnement. Le slogan de Sony à savoir, « vous avez rêvé Sony a fabriqué » trouve ici tout son fondement. Les entreprises camerounaises tendent à présent à avoir un personnel qualifié et compétent. Des séminaires sont organisés à cet effet, (Ngok Evina, 2017). Les exigences vont croissantes avec l'évolution permanente des compétences concurrentielles. Plus de 66% d'entreprise optent pour le contrat de travail à durée indéterminée. C'est en soi une bonne initiative au Cameroun. Les réalités restent assez éloignées des textes et la situation de l'emploi n'évolue pas comme on l'aurait souhaité. Les employés ne bénéficient pas encore de tous les avantages y afférents, (Ngok Evina, 2017).

3.4.2- L'influence du profil du dirigeant

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH), (Peretti, 2016). Le dirigeant est la figure de proue de l'entreprise, son background doit être à la hauteur de sa tâche. Le contexte d'étude des PME, veut davantage mettre l'accent sur le dirigeant. La plupart des recherches soupçonne cependant le profil du dirigeant de la PME comme l'un des principaux facteurs pouvant expliquer ces pratiques de GRH sans précision ni consensus sur les variables de ce profil susceptibles d'impacter sur les pratiques observées, (Nomo et al. 2020).

De ce fait, étant donné qu'il n'existe pas des pratiques de GRH universellement valables dans le temps et dans l'espace, il serait intéressant pour nous de convoquer l'approche de contingence comme cadre d'analyse adéquat pour la compréhension des pratiques de GRH dans les PME, (Nkakleu, 2002). Relativement au profil du dirigeant, plusieurs longues recherches confortent l'idée par laquelle en contexte de PME, le dirigeant est omniprésent dans la quasi-totalité des décisions relevant du domaine de la GRH bien que la plupart restent moyennement claires sur les liens empiriques entre ces variables de profil prises isolément et les pratiques de GRH, (Messeghem et Pierson, 2002). Cela relève directement du style de management que ce dernier applique.

Selon Igalens et al. (2011), le manager d'une PME détermine par sa vision et son profil la manière dont ses RH seront traitées, traitement qui varie selon son prisme et le degré des actions prioritaires ou l'ampleur des problèmes qui lui sont attachés. Par exemple, l'appréciation du personnel est réalisée de manière émotive et la communication centralisée ainsi que très informelle (Messeghem et Pierson 2002). D'après ces derniers, ce modèle de GRH est rencontré

surtout dans les PME, c'est pourquoi l'inévitable nécessité de convoquer la place du dirigeant dans l'analyse des différentes pratiques de GRH.

L'étude réalisée par le cabinet McKinsey et Co (2008) auprès de plus de mille dirigeants d'entreprise ressort l'existence d'une divergence de style de leadership entre les hommes et les femmes managers. Le mode de management participatif ou démocratique est très souvent affiché dans les études sur les dirigeantes contrairement aux dirigeants qui mettent en œuvre un style autoritaire, (Paradas et al. 2018).

La formation initiale du dirigeant joue également un rôle prédominant sur son management des RH. Nous parlerons ici de formation professionnelle. L'environnement de travail et la rétention sont des pratiques qui visent à améliorer le vécu quotidien de l'employé au sein de la PME, (Nomo et al. 2020).

En Espagne, le constat est simple, selon le rapport de Randstad 2018 sur la situation des employés au sein des entreprises espagnoles, il ressort clairement que 88% des employés en 2018 sont restés au sein de l'entreprise à laquelle ils appartenaient. Ce chiffre témoigne sans le dire, du fait que les employés se sentent bien dans leur milieu professionnel. Nous pouvons dire sans risque de trop nous tromper que, cela est l'œuvre d'un management apaisant et fédérateur.

3.4.3- Les facteurs de rétention des RH

Le turnover du personnel représente un problème grave pour toute organisation en ce qui est de la perte de talents, de coûts additionnels d'emploi et de formation. En réponse, pendant les dernières décennies, la rétention du personnel est devenue un enjeu important pour les organisations (Blais, 2005). Nous pouvons le dire sans risque de nous tromper, la rétention du personnel est une problématique très préoccupante pour toutes les entreprises. Les entreprises Camerounaises ne sont pas épargnées. En effet, les dirigeants d'entreprises camerounaises s'en préoccupent d'ailleurs. Ils y ont consacré une attention particulière lors des premières assises de « L'Université du GICAM » qui se sont tenues du 1er au 3 juin 2012, et lors des « Journées Nationales du Management » organisées du 27 au 29 juin 2012 au siège du GICAM. La préoccupation majeure de ces journées était « le départ volontaire des employés : Comment éviter les départs volontaires des employés : motiver et accompagner les employés dans leurs projets professionnels ». L'objectif était de rechercher les mécanismes permettant d'éviter les départs volontaires des employés.

Même s'il est difficile d'avancer des chiffres, l'intérêt accordé par les dirigeants montre que l'étude de cette dimension est d'une importance capitale en contexte camerounais. Chang et al. (2013) définissent les pratiques de GRH comme étant le socle des actions organisationnelles tendant à renforcer la croyance des employés que l'organisation reconnaît l'importance de leur travail et se soucie de leur bien-être, ce qui réduit le turnover (intention de roulement). La présence syndicale et la satisfaction au travail, sont les facteurs de rétention du personnel sur lesquels s'appuient les institutions financières camerounaises, (Nwahanye, 2015).

Ngok Evina (2017), parle du dialogue social comme une pratique de leadership permettant au manager de créer une ambiance de partage et d'appartenance chez les employés. Il

prend exemple sur deux entreprises de BTP (Bâtiments et Travaux Publics) exerçant au Cameroun, La première est détenue par un compatriote et la seconde est la propriété d'un asiatique. Dans le premier cas, le directeur général ne connaît pas les difficultés que rencontrent ses employés dans l'exercice de leurs fonctions tandis que dans le second cas, le DG partage les bons ou les mauvais moments avec son personnel ce qui donne un engagement fort de ces derniers pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Selon le rapport de Randstad 2018, les éléments du style de management tels que : une ambiance agréable de travail et un travail intéressant, compte respectivement pour 41% et 40% des raisons qui poussent un employé à rester au sein de l'entreprise. Ces chiffres sont très évocateurs et donnent clairement à penser qu'une pratique comme celle du style de leadership occupe une place prépondérante en ce qui concerne la gestion des RH au sein des entreprises non seulement camerounaises, mais aussi espagnoles.

Au bout de ce passage en revue des pratiques de gestion du personnel au sein des établissements hôteliers de famille, avec leurs spécificités, nous pouvons voir très clairement comment sera structurée notre rubrique d'évaluation. En prenant également en compte les données littéraires apportées dans les deux chapitres précédents, il nous ressort l'ossature de notre rubrique.

Au sortir de ce chapitre, dans lequel nous avons présenté aussi synthétiquement possible les différentes pratiques de gestion du personnel au sein des entreprises marchandes, plus spécifiquement celles de l'hôtellerie à taille familiale. Une approche générale de la gestion du personnel, tel que pratiquée au sein des entreprises dans un sens générique, avec des sous-divisions comme le cycle de vie qui représente un fondement extrêmement déterminant pour la gestion du personnel des entreprises.

La sous division stratégie de l'entreprise elle aussi qui est socle clé du travail en entreprise, garant du bien-être des employés et de l'ambiance du travail qui règne au sein de l'établissement. Des aspects pointus comme la rétention des employés qui est un sérieux problème des établissements hôteliers de famille, a été abordé dans ce chapitre également. Le rapport du niveau de qualification à la qualité de la gestion du personnel, qui lui aussi constitue un point fort du management au sein des établissements de famille, a également été mis en exergue ici. Enfin un rapprochement à la situation de la pandémie de la Covid-19 ressorti aussi.

La littérature disponible nous permet d'étayer dans une nette mesure les différents éléments qui entrent dans la construction d'une rubrique qui rendra compte efficacement et de manière efficiente des aspects inhérents à la gestion du personnel au sein d'un établissement hôtelier familial de taille moyenne ou petite. Les pratiques de gestion du personnel énumérées, leurs particularités aux PME familiales du secteur hôtelier, font le fil conducteur de notre démarche.

La structure de la rubrique d'évaluation que nous devons dresser ne fait plus aucun doute avec toutes les indications littéraires que nous avons eu dans les deux chapitres précédents et dans celui-ci. C'est pourquoi nous diront dès ici que nous retenons cinq dimensions qui feront parties de la rubrique, autour desquelles seront articulés les pratiques de gestion du personnel des établissements hôteliers de famille et la spécificité managériale des PME familiales. Dans le premier chapitre de la seconde partie de cette thèse, nous retrouverons la création de cette rubrique et le fondement méthodologique de l'étude.

II. PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DE LA RUBRIQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS ET CONFIRMATION DE LA RUBRIQUE D’EVALUATION DU PERSONNEL DES PME FAMILIALES DU SECTEUR HOTELIER

Chapitre 4 : METHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DE LA RUBRIQUE.

Rendu à ce chapitre qui est le quatrième de notre étude, mais le premier de la deuxième partie qui est celle des éléments empiriques, nous avons pour objectifs tout au long de son développement d'aborder les points les que la présentation définitionnelle de l'outil que nous mettons sur pied en occurrence la rubrique analytique, de présenter les étapes de son élaboration, les deux de étapes de sa validation. En effet, une fois la rubrique créée, elle devra passer à la validation, cette étape se fait en deux temps. Le premier temps est celui de la validation par les experts et le deuxième temps est celui de la validation sur le terrain, en la mettant à l'épreuve au sein des établissements hôteliers de type familial. Nous nous attelons à présenter minutieusement comment sont sélectionnés les experts sur les deux terrains (Cameroun et Espagne), comment sont sélectionnés les établissements hôteliers dans lesquels nous la rubrique est appliquée.

4.1. Méthodologie de l'investigation

L'approche méthodologique de la recherche est dirigée vers un paradigme interprétatif ou encore ethnographique (qualitatif), car il s'agit après avoir créé la rubrique, de la valider en deux étapes qui sont : auprès des experts et au sein des établissements hôteliers du Cameroun et de l'Espagne. Elle vise d'abord à dimensionner les pratiques de la GRH au sein des PME familiales qu'on aura choisi en Espagne et au Cameroun, par le biais d'une révision de la littérature existante et ensuite créer une rubrique d'évaluation à partir d'un travail constructif avec les directeurs de thèse.

Ce paradigme réfère à la compréhension, et la terminologie pour le désigner varie. Il est aussi désigné par certains auteurs sous l'expression « raison inductive » ; La perspective interprétative de type inductif donne à voir comment un phénomène humain se développe dans les vécus. Elle s'intéresse donc aux expériences subjectives en recueillant des données auprès de témoins privilégiés sélectionnés minutieusement pour la recherche et en tenant compte des contextes variés dans lesquels se déploient ces expériences (Denis J. et al. 2019). La quasi totalité des phénomènes et des relations humaines a des caractéristiques qui en font d'elles des choses complexes, mais non impossibles à comprendre, l'application d'une approche réaliste à visée compréhensive est appropriée dans ces cas (Miles et Huberman, 2003). En d'autres termes, une approche qui se monterait en toute objectivité en excluant toute subjectivité conduirait le chercheur à ne pas passer à côté des spécificités liées à des actions, à des processus et à des interactions humaines qui sont au cœur des phénomènes étudiés par la recherche inductive.

Plus spécifiquement, les démarches inductives portent tout leur intérêt du fait qu'elles consistent à recueillir une plage de données et à en ressortir, de manière répétitive, des

compréhensions qui permettent non seulement de rendre compte de la complexité d'un phénomène, mais aussi de prendre position dans sa transformation (Denis J. et al. 2019).

Cela implique clairement que nous ferons appel à une approche inductive, à des outils de collecte des données qualitatifs. Mais compte tenu du fait que notre étude revêt aussi un sens quantitatif, du fait qu'il nous sera nécessaire de manipuler des données quantitatives qu'on ressortira des réponses à la rubrique, l'importance de trouver un trait d'union entre les deux méthodes s'impose.

Roussel et Wacheux (2005) s'inscrivent dans cette démarche lorsqu'ils proposent d'associer dans les travaux de recherche les deux approches, qualitatives et quantitatives : « les allers-retours entre l'exploration quantitative et la sensibilité qualitative sont, de fait, complémentaires à l'émergence des savoirs » (Roussel et Wacheux, 2005 p.5). De même, Gondard-Delcroix (2007) disent que l'alliage du quantitatif et du qualitatif est particulièrement pertinente si on prend en compte non seulement la représentativité des approches quantitatives mais aussi le pouvoir de compréhension des approches qualitatives. Cette combinaison favorise non seulement des approches, mais elle semble aussi nécessaire (Gondard-Delcroix, 2007). Ces combinaisons sont appelées des méthodes mixtes. Cependant, il existe plusieurs approches dans l'utilisation des méthodes mixtes. Comme le font savoir Aldebert et Rouzies (2014), pour certains chercheurs, la combinaison se fait au niveau de la collecte des données, pour d'autres, au moment des interprétations des résultats, et une autre catégorie pense que la combinaison va se faire du début à la fin de la recherche.

Pour plus de précision, nous dirons qu'il s'agit d'une conception ou d'un modèle de deux étapes par dérivation (l'application d'une étape mène à une autre). Creswell (2005) les a nommé, les conceptions exploratoires.

Comme précisé à l'introduction, on construit une étape sur l'autre, c'est ce qu'on expose dans le tableau 8 ci-dessous. Il est l'un des modèles mixtes les plus utilisés et l'un des plus anciens. C'est une conception qui est utilisée pour la construction des instruments standardisés, basés sur la collecte des données qualitatives.

Tableau 8 : Modèles mixtes

Quelle structure doit avoir l'instrument d'évaluation de la GRH des PME familiales du secteur hôtelier ? Qualitatif Dimensionnement des pratiques de la GRH à base de la révision de la littérature.
Comment peut-on faire son applicabilité ? Quantitatif Construire en partant des résultats de la conception

Source : Creswell (2005) contextualisé à notre étude.

Notre travail de recherche se subdivise en plusieurs étapes cohérentes qui se suivent et donnent un sens à la visée. Partant des points qu'on a abordé plus haut déjà, tel que : de la mobilisation de littérature sur le sujet, passant par la création de la rubrique, puis son épuration avec l'aide des directeurs de thèse et enfin la phase de la validation à la fois par les experts et celui que nous verrons en dernière position qui est axée sur l'application sur le terrain. Dans cette dernière partie, on aura besoin des différentes méthodes de recherche, non seulement pour la collecte des données, mais aussi pour leur analyse.

Le contexte dans lequel se déroule la première étape de notre étude, est au sein de l'université de Lleida, plus précisément au sein du groupe de recherche COMPETECS. C'est un groupe de recherche dans lequel on a été admis à notre inscription en thèse de doctorat à l'université de Lleida.

Le groupe de recherche COMPETECS est un groupe de recherche de la Catalogne. Il a été fondé en 2004, il est composé des enseignants chercheurs de l'université de Lleida, appartenant à la faculté des Sciences de l'éducation.

A notre arrivée à l'université, dans le cadre du travail de recherche, on a été installés dans les bureaux du groupe COMPETECS sous la supervision de la tutrice de thèse, membre du groupe de recherche. Une fois au sein de ses bureaux, la recherche a pu bénéficier de toutes les ressources disponibles, des ouvrages et bien d'autres dont il y avait besoin pour mener à bien le travail de recherche.

Dans le tableau 9 qui suit on va présenter la temporalité des différentes étapes de la recherche, pour plus de traçabilité chronologique.

Tableau 9 : Tableau de la temporalité de l'étude

Etape 1 : définition et création de la rubrique			
Processus participant	Quand	Techniques	Instruments
Définition et maîtrise des concepts	Cours 2020	Méta analyse	Catégorisation/ étiquettes
Création de la rubrique	Cours 2020-2021		Réunions de tutorat
Etape 2 : validation de la rubrique			
Validation par 4 experts de l'Espagne	Cours 2021	Preuves de juges	Rubrique
Validation par 4 experts du Cameroun	Cours 2021	Preuves de juges	Rubrique
Application sur le terrain : Espagne/Cameroun	Cours 2021 à 2022		Rubrique transformée en questionnaire

Source : Notre étude

4.1.1. Les méthodes de recherche

Il est important de présenter les fondements théoriques des deux méthodes de recherche que nous allons utiliser simultanément, à savoir la méthode quantitative et la méthode qualitative, tout en précisant à chaque fois quel instrument y afférant nous avons choisi d'utiliser.

a. La méthode qualitative

Dans le prisme qualitatif, le plus recherché sont les perceptions individuelles sur un sujet d'étude. Dans notre recherche en occurrence, bien qu'ayant déjà parlé plus haut de la méta-analyse pour la littérature, la validation des experts pour recueillir leurs perceptions sur l'outil que nous aurons créé, tous ces éléments qui font partie intégrante de notre démarche qualitative, il n'en demeure pas moins qu'ici l'outil par excellence pour recueillir les données est le guide d'entretien. Raison pour laquelle, nous allons passer des entretiens aux cadres d'entreprise lors de la collecte des données. En conformité avec la méthodologie de l'entretien semi-directif centré, nous utilisons un guide d'entretien afin d'assurer la cohérence des données qui vont être recueillies sur le terrain.

L'approche qualitative impose en effet au chercheur de collecter des données objectives et surtout de comprendre de l'intérieur le point de vue des acteurs sur la situation, objet de son

enquête. Il doit être à même d'appréhender au mieux leurs systèmes de valeur, leurs préoccupations, leurs perceptions ainsi que leurs interprétations des faits. Cela exige de lui qu'il soit fin dans sa démarche de collecte des informations. L'objectif visé étant de recueillir un nombre important de données relatives à un phénomène peu ou mal connu, afin de mieux le cerner. (HyginKaka, 2008). De plus, le chercheur se doit d'être pointilleux dans le choix de la méthode d'analyse des données. Car la rigueur de la méthode d'analyse est essentielle pour cerner les moindres aspects qui seraient utiles à l'étude.

b. Instrument de collecte des données qualitatives

L'instrument de collecte des données qualitatives par excellence étant le guide d'entretien, nous l'utiliserons nous aussi dans notre étude. Ci-dessous nous présentons les éléments constitutifs de notre guide d'entretien.

AXE 1 : Présentation de l'enquêté et de l'établissement

AXE 2 : Les grandes problématiques des établissements hôteliers

AXE 3 : Le cycle de vie en entreprise

- Quelles sont les réalités du recrutement au sein de l'établissement ?
- Que pouvez-vous nous dire sur la gestion des carrières au sein de votre établissement ?
- Quel est le processus de départ en retrait chez vous ?
- Comment est organisé le processus de succession familiale à la tête de votre établissement ?

AXE 4 : La stratégie de l'entreprise

- Comment décrirez-vous la vision de votre établissement ?
- Que pouvez-vous dire sur la mission de votre établissement ?
- Quelles sont les valeurs que vous promouvez chez vous ?
- Comment décrirez-vous le type de leadership appliqué dans votre établissement ?

AXE 5 : Gestion du travail

- Comment sont organisés les horaires de travail chez vous ?
- Comment décrirez-vous la dynamique salariale de votre établissement ?

AXE 6 : Formation et développement

- Comment procédez-vous à la valorisation des compétences chez vous ?
- Avez-vous une politique de formation dans votre établissement/ ou alors comment sont gérés les formations chez vous ?
- Quel est votre protocole de gestion des performances ?

AXE 7 : Santé et bien-être

- Comment qualifierez-vous l'ambiance de travail chez vous ?
- Quelle est la réalité quotidienne des conflits chez vous ?
- Quel est le niveau d'ergonomie de travail existant dans votre établissement ?

- Comment est géré le volet santé dans votre établissement ?

AXE 8 : Points d'amélioration

- Que pouvez-vous apporter comme amélioration dans l'actuel système de management ?

AXE 9 : Variables socio-démographiques

Source : Notre étude (élaboré à base de la méta-analyse des ouvrages cités tout au long de la partie théorique du travail)

c. Méthode quantitative

Dans le prisme quantitatif, le plus important est de pouvoir ressortir les explications à base de déterminants fixes qui constituent la réalité d'un système, avec pour particularité d'être quantifiable et mesurable, bien de chiffres qui pourront servir plus tard pour une lecture et une analyse. Dans le cas échéant de notre étude, l'instrument qui nous permettra de collecter les données quantitatives, est l'outil (rubrique) que nous allons nous atteler à créer. Nous devons ensuite procéder à des analyses descriptives pour rendre intelligibles les données que nous aurons récolté.

R ressortir les différentes dimensions qui constituent l'outil de collecte des données (rubrique), ressortir les sous-dimensions et les différentes variables, pour avoir une idée claire de l'outil. Avec le gros du travail déjà fait en amont, nous exposerons dans un tableau ci-dessous les différentes articulations.

d. Instrument de collecte des données quantitatives

Nous dressons ci-dessous notre outil de collecte des données quantitatives qui est la rubrique. Plus bas dans le développement de ce chapitre, nous présenterons les étapes qui ont mené à sa construction.

Tableau 10 : Tableau des éléments constitutifs de l'outil de collecte des données

Dimensions	Catégories / Sous-dimensions	Indicateurs/Variables
Cycle de vie		<p>Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Définition du besoin en recrutement -Pipeline de candidature -Nombre d'entretiens menés -Délais du processus de recrutement -Qualité de la source (provenance des candidature) -Qualité du recrutement
	<ul style="list-style-type: none"> -Recrutement -Carrière -Retraite 	<p>Carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> -Outils de gestion des carrières -Les contrats de travail -Le positionnement dans l'entreprise selon la -classification professionnelle -Le développement de la carrière -L'influence des réseaux sur la carrière -La succession au poste
	<ul style="list-style-type: none"> -Protocole familiale (succession) 	<p>Retraite</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'âge de la retraite -Le remplacement au poste -Les droits à la retraite -La planification de l'accompagnement à la retraite la --perception du personnel sur la retraite
		<p>La succession à la tête de l'entreprise familiale</p> <ul style="list-style-type: none"> -Présence d'un successeur -Degré d'implication du successeur dans le travail de l'entreprise -Degré d'implication du successeur dans la prise de décision -Degré d'implication du prédécesseur dans la prise de décision.

Dimensions	Catégories / Sous-dimensions	Indicateurs/Variables
Stratégie d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ● Culture et valeur ● Style de management ● Vision ● Objectif/Mission 	<p>. Vision de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concordance entre la vision et la mission ou objectif de l'entreprise -Mesurer la possibilité d'application de la vision Évaluer le niveau d'adhésion des employés à la vision
		<p>Objectif ou mission</p> <ul style="list-style-type: none"> -Évaluer la pertinence de l'image de marque -Valoriser les principes et les croyances qui guident les activités de l'entreprise
		<p>. Culture et valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participation des employés -Identification à l'entreprise -Le positionnement de l'entreprise (interne et externe)
		<p>. Le style de management</p> <ul style="list-style-type: none"> -Type de management -Taux de rotation du personnel -Taux de rendement -Taux de satisfaction client -Capacité de délégation des responsabilités

Dimensions	Catégories / Sous-dimensions	Indicateurs/Variables
Gestion du travail		<p>. Horaire</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le respect de la législation sur les horaires de travail selon le code du travail ou la convention collective du secteur d'activité -Traitement des heures supplémentaires et des jours extras -Flexibilité dans les horaires de travail
	<ul style="list-style-type: none"> -Horaire -Salaire (rémunération) 	<p>. Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'évolution des salaires dans le temps -Adéquation de la rémunération et du niveau de vie de l'environnement -Adéquation du salaire avec la performance et le rendement individuel de l'employé -Les salaires selon la législation en vigueur dans le secteur (code du travail ou convention collective) -Existence d'un système d'octroi des primes, bonus, etc.. -Existence du système de périphériques à la rémunération : actionnariat, plan d'épargne, etc...

Dimensions	Catégories / Sous-dimensions	Indicateurs/Variables
Formation et développement		<p>. Compétence</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adéquation des compétences aux tâches attribuées -Mécanismes d'évaluation des compétences -système de développement des compétences -valorisation des compétences
	<ul style="list-style-type: none"> -compétence -formation continue -performance 	<p>. Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> -Application de la politique de formation -taux d'accès à la formation -nombre d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie, par classe d'âge. -Nombre d'employés ayant suivis une formation certifiante -Pourcentage des salariés n'ayant pas bénéficié d'action de formation depuis une période de deux ans -Système de financement de la formation
		<p>. Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux de turnover -Coûts de production -Coûts de la sous-traitance -La capacité de production

Dimensions	Catégories / Sous-dimensions	Indicateurs/Variables
------------	------------------------------	-----------------------

Santé et bien-être	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiance de travail -Gestion de conflits -Ergonomie du travail -Santé 	<p>. Ambiance de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> -La perception de la sécurité dans l'entreprise -L'attractivité de l'entreprise -L'engagement au travail -Les absences -La qualité de la communication -Mesurer le niveau de stress
		<p>. Gestion des conflits</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existence ou non d'une unité de gestion des conflits -Identification des types de conflits -Les processus de résolution des conflits -Mesurer l'égalité de genre -Évaluer le degré de conciliation entre vie privé et vie professionnelle -Evaluer le harcèlement
		<p>. L'ergonomie du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualité de l'aménagement de l'espace de travail -Fiabilité du matériel de travail -L'épanouissement au travail -La satisfaction professionnelle. -Taux d'accident de travail
		<p>. Santé</p> <ul style="list-style-type: none"> -Présence d'un médecin du travail pour l'entreprise -Existence d'une assurance maladie pour les employés -Qualité de la prise en charge en termes d'accident de travail et de maladie professionnelle.

Source : Notre étude (élaboration faite à base de la méta-analyse des ouvrages parcourus et cités plus haut dans les trois chapitres de la partie théorique)

4.1.2. Méthode d'analyse quantitative (analyse descriptive)

Pour atteindre nos objectifs, nous devons au préalable nous assurer de la qualité et de la fiabilité de nos instruments de mesure. Compte tenu du fait que, notre outil nous apporte des données à forte connotation qualitative, nous ne nous risquons pas dans des analyses purement quantitatives des données à connotation qualitative. C'est la raison pour laquelle, lors de notre phase d'analyse quantitative des données, nous nous focaliserons davantage sur l'analyse descriptive. Dans cette analyse descriptive, nous nous attarderons beaucoup plus sur l'analyse des fréquences, qui nous permettra d'apprécier le niveau de pertinence ou d'implantation des pratiques de GRH dans le management du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier au Cameroun ainsi qu'en Espagne.

Cette étape est indispensable à l'évaluation du niveau d'implantation des pratiques de GRH dans le système de management du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier. En statistique, on appelle fréquence absolue l'effectif des observations d'une modalité et fréquence relative ou simplement fréquence, le quotient de cet effectif par celui de l'échantillon.

Si on doit établir au préalable une base théorique sur l'analyse descriptive, on dirait que l'analyse descriptive des données permet au chercheur de résumer un ensemble de données brutes à l'aide de techniques statistiques. Ce type d'analyse vise essentiellement à décrire les caractéristiques d'un échantillon et à répondre aux questions de recherche (Fortin et Gagnon, 2015). Les outils dont dispose le chercheur pour réaliser ce type d'analyse se répartissent en trois principales catégories : les mesures de tendance centrale, les mesures de dispersion et de position ainsi que les analyses de fréquences.

Ainsi, afin de réaliser une analyse descriptive des données recueillies, il est également possible de procéder à une analyse de fréquences. Ce type d'analyse consiste à calculer le nombre d'observations, pour chacune des modalités d'une variable, ou par groupe de modalités (par classe). La fréquence absolue est basée sur le nombre effectif d'observations et la fréquence relative sur le ratio entre ce nombre effectif et l'ensemble des observations (Zheng et al., 2018). L'expression fréquence (valeur) n'est jamais ambiguë. Si valeur est un nombre entier positif, il s'agit de la fréquence absolue, c'est-à-dire l'effectif de la classe. Si valeur est un nombre compris entre 0 et 1 ou un pourcentage, il s'agit de la fréquence relative. L'intérêt du calcul d'une fréquence est de permettre des comparaisons entre des séries d'observations portant sur des échantillons inégalement nombreux. L'expression en pourcentage facilite les comparaisons. Ainsi, notre échantillon valide étant de 400 questionnaires répartis sur les deux territoires, nous saurons à partir de l'échelle de Likert si les pratiques de GRH sont bien implantées dans le système de management du personnel des PME familiales du secteur hôtelier.

4.1.3- Méthode d'analyse qualitative (guide d'entretien /Analyse du contenu)

Ici nous nous retrouvons au niveau de l'analyse des données qualitatives qui sont des données complémentaires que nous apportons dans notre étude afin d'éclaircir les données que nous aurons collecté via notre outil principal qui est la rubrique. Elle constitue notre seconde approche de l'étude. L'analyse des données qualitatives dont la plus connue est l'Analyse de

Contenu, est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (N Krief, 2013). Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Cette partie approfondit les principales étapes de l'Analyse de Contenu. Nous allons exposer ici la particularité de l'outil de collecte qualitatif par excellence qui est le guide d'entretien, et sa méthode d'analyse qui est l'analyse du contenu.

4.1.3.1- Guide d'entretien semi-directif

Dans le but de compléter les données que nous aurons à collecter à l'aide de la rubrique que nous avons créé, nous avons trouvé judicieux d'élaborer un guide d'entretien semi-directif (annexe 8). Ce guide d'entretien nous permettra de dégager les perceptions individuelles des cadres d'établissements hôteliers, en ce qui est du management du personnel au sein de leur établissement respectif.

Nous avons élaboré deux guides d'entretien, celui de l'Espagne et celui du Cameroun. Chacun rédigé dans la langue parlée du pays concerné, ayant une structure identique, c'est-à-dire basé sur les cinq dimensions du management du personnel ressortir au terme de notre méta-analyse. La cible étant ici les cadres des différents établissements dans lesquels nous irons effectuer l'étude.

4.1.3.2- Analyse du contenu

L'analyse de Contenu est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Le précurseur de cette méthode d'analyse qualitative est N'da (2015). Il la considère comme une technique d'analyse très adaptée pour la recherche qualitative. Selon N Krief (2013), elle consiste à les recueillir et à traiter des matériaux linguistiques. Ces matériaux peuvent avoir été recueillis au moyen d'enquêtes ou d'interviews ou bien ce sont des matériaux « naturels », regroupés en vue d'une recherche, tels que des articles de journaux, des récits, des témoignages, des discours politiques, des œuvres littéraires, etc. Aussi, c'est un ensemble d'instruments méthodologiques en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (N Krief, 2013).

En outre, il indique que l'analyse de contenu thématique se distingue de l'analyse de contenu syntaxique ou lexical en ce sens qu'elle se fonde sur des unités de sens ou de signification au lieu d'être réalisée à partir de la construction du discours. Pour lui, l'analyse de contenu consiste à découper et à classer les discours recueillis selon ces unités de sens ou thèmes ; puis à les regrouper en catégories homogènes, pertinentes, exclusives, exhaustives et objectives. N'da (2015) définit les catégories comme des « rubriques significatives, en fonction desquelles le contenu sera classé ».

Tableau 11 : Synthèse de la méthode d'analyse des données qualitatives

Analyse des données qualitatives	Interprétation des résultats
Donnés du terrain	Problématique d'étude
Analyse de contenu	Méthode interprétative
Description du matériel recueilli	Etude de la signification des données, Elaboration des conclusions et des enseignements à tirer Evaluation des pistes et des solutions

Source : Andreani et Conchon (2018)

a. L'analyse thématique de contenu

Selon Jolibert et Jourdan (2011), l'analyse thématique de contenu consiste à établir une grille d'analyse qui synthétise l'ensemble des questionnaires d'entretiens. Seulement les catégories ou les classes qui serviront à la codification des données seront prédéterminées par le chercheur : « elles n'émanent donc pas directement de la lecture des informations brutes ». La principale particularité de cette analyse selon l'auteur, est qu'elle est : « préexistante à l'expérimentation et résulte soit d'une théorie locale ajustée à un champ de recherche particulier (...) soit d'une théorie générale ». Le déroulement d'une analyse thématique de contenu est assez simple. Il faut synthétiser toutes les informations recueillies lors des entretiens dans un tableau unique dans lequel figure en colonne les entretiens et en ligne les catégories. Chaque case comporte des éléments issus des entretiens et associés à un thème particulier. Notre objectif étant avant tout de comprendre la réalité, nous ne pouvions pas nous permettre d'effectuer un simple résumé. Par ailleurs, notre design de recherche étant séquentiel et explicatif, nous avons opté pour l'analyse thématique de contenu, les informations obtenues devant nous permettre d'interpréter les résultats quantitatifs.

b. Les étapes de l'analyse de contenu

Andreani et Conchon, dans leurs travaux, ont synthétisé l'analyse des données qualitatives en trois principales étapes : la retranscription des données, le codage des informations et le traitement. Et, ils ont proposé une autre procédure venant compléter la première dans la démarche mais qui respecte les mêmes grandes étapes.

- La pré analyse : retranscription des interviews et des notes d'observation

La retranscription des interviews est menée en général à la main (Nee, 2017). Elle note mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Souvent, les discours hors contexte et hors sujet, ne sont pas retranscrits car ce sont des pauses que les participants se donnent pour se détendre. De temps en temps, si le discours verbal est pauvre, les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques) sont notés.

La retranscription est un travail long et une tâche peu gratifiante. Par exemple, on estime qu'il faut pour 1h d'entretien, passer 2 à 3 heures à saisir les 6 000 à 8 000 mots à l'ordinateur sous Word (Andreani et Conchon, 2018). Plusieurs logiciels spécialisés sont disponibles sur internet pour faciliter la retranscription vocale, on peut utiliser des logiciels de retranscription vocale même si la fidélité de leur traduction reste questionnable.

Dans notre cas, compte tenu du nombre limité des entretiens que nous avons conduits, nous privilégions le traitement manuel afin de limiter les marges d'erreur.

- L'exploitation du matériel

Le but poursuivi durant cette phase centrale d'une analyse de contenu consiste à appliquer, au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais ne dénaturant pas le contenu initial (Nee, 2017). Cette deuxième phase consiste surtout à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération en fonction des consignes préalablement formulées. Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique. Avant de coder les données qualitatives retranscrites, une grille d'analyse est construite (Andreani et Conchon, 2018). Le codage/comptage des unités consiste à appliquer les catégories au corpus et à remplir les grilles d'analyse selon, d'une part, l'unité d'enregistrement retenue, c'est-à-dire le « segment déterminé de contenu que le chercheur a décidé de retenir pour le faire entrer dans la grille d'analyse ».

- Traitement, interprétation et inférence

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani et Conchon, 2018). Dans le cas des traitements dits « sémantiques », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de Contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Les études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle. Au contraire, les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes. Les analyses procèdent à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données (par exemple analyse factorielle des correspondances). Les chercheurs académiques sont friands de ces approches.

Lors de cette phase, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, des opérations statistiques simples, tels que, par exemple, des pourcentages, ou plus complexes, telles que, par exemple, des analyses factorielles, permettent d'établir des tableaux de résultats, des diagrammes, des figures, des modèles qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse (Boutillier et al, 2014). Ces résultats peuvent être soumis à des épreuves statistiques et des tests de validité pour plus de rigueur. A la suite de cela, on avance des interprétations à propos des objectifs prévus ou concernant d'autres découvertes imprévues et on propose des inférences.

Le chercheur à la possibilité de faire des traitements sémantiques (Plus prisés chez les professionnels) ou alors de réaliser des traitements statistiques qui ont la faveur des chercheurs (Andreani et Conchon, 2018). Nous avons naturellement choisi les traitements simples, basés sur les discours, en fonction des catégorisations faites. Le traitement des données ici selon les codes fait en sorte que les données restent essentiellement qualitatives sans risque d'en corrompre le sens (Nee, 2017). Les informations (en général les mots plus que les phrases) sont catégorisées et traitées qualitativement. Le sens des interviews ou des observations est mis en évidence par une analyse simple.

Une fois le codage et la catégorisation achevée, il s'agit en ce moment d'interpréter les idées principales retenues. L'interprétation des résultats consiste à « prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié » (N'da, 2015). Cette phase de l'analyse de contenu est certainement la plus intéressante puisqu'elle permet, d'une part, d'évaluer la fécondité du dispositif, et, d'autre part, la valeur des hypothèses. L'interprétation établit les enseignements à tirer des explications et les réponses apportées à la problématique de l'enquête.

Dans notre étude nous nous appuyons sur les analyses des discours en fonction des catégorisations que nous avons retenues, l'objectif étant de les utiliser pour étayer les résultats que la rubrique nous offre.

Dans la dernière partie de notre chapitre nous aborderons le point de la présentation et la création de la rubrique qui est l'outil principal de notre étude tel que nous l'avons spécifié plus haut.

4.2. Population et échantillon

Dans cette partie du travail, on présente la population et l'échantillon qu'on a enquêté sur les deux terrain de recherche (Espagne et Cameroun), mais aussi ces éléments sont distinct par le type d'outil utilisé pour les enquêter.

4.2.1 Population

Notre population porte sur deux pays, faisant partie de deux continents bien distincts, qui sont le Cameroun dans le continent Africain et l'Espagne dans le continent Européen. Le choix de terrain s'explique par le fait que le Cameroun est un pays africain avec une grande diversité culturelle et connaissant une forte activité touristique. Et l'Espagne quant à elle a une position stratégique au sein du continent européen, a un climat propice aux activités touristiques et au fil des années s'est constitué comme une destination touristique de référence en Europe. Les deux pays connaissent un brassage culturel important et un développement assez rapide pouvant avoir une incidence significative sur la qualité de leurs prestations touristiques et hôtelières.

Selon le journal Eco-matin du dix-neuf septembre deux mille vingt, au 4 septembre, le Cameroun compte 1003 hôtels, 494 restaurants, 309 agences de tourisme et plus de 250 établissements de loisirs. Dans les détails, les établissements hôteliers recommandés (deux à cinq

étoiles), le Cameroun compte 18 152 chambres, 698 suites et 446 appartements. C'est la région du Littoral qui est la plus fournie en la matière. Bien évidemment c'est dans la ville de Douala, que nous avons basé notre étude, tous les établissements avec lesquels nous sommes entrés en contact sont dans cette ville.

Selon le journal Spiracles thèmes, en deux mille vingt au total, il y a plus de 7200 établissements hôteliers ou de complexes ayant des chambres d'hôtels sur le territoire espagnol. On peut donc avoir un large choix quand on souhaite séjourner dans un hôtel en Espagne. On n'a qu'à trouver l'établissement qui répond à tous les critères de choix dont on s'impose. On peut aussi se fier aux différents sites de vacances qui classifient les hôtels selon leur qualité, leur prix, leur localisation dans le pays et bien d'autres informations que l'on considère importantes. Nous nous rendons facilement compte que nous avons une population bien fournie, au sein de laquelle nous pouvons procéder aisément à la sélection de notre échantillon.

4.2.2 Échantillon

Notre recherche étant quali-quantitative avec des terrains se trouvant sur des continents différents, nous présenterons d'une part l'échantillon du Cameroun et d'une autre part l'échantillon de l'Espagne. Du fait que l'étude consiste à élaborer et ensuite valider l'outil (rubrique) de collecte de données, nous devons avoir une double approche, qualitative et quantitative. Ce qui veut dire qu'au sein de la même population, nous aurons deux échantillons. L'échantillon qualitatif et l'échantillon quantitatif.

Au Cameroun nous avons travaillé avec huit (8) établissements hôteliers. Nous les avons sélectionné en fonction des exigences de notre étude, c'est-à-dire qu'ils devaient être des PME, ensuite avoir un caractère familial. Nous nous sommes aussi rassurés qu'ils respectent certaines tailles, pour avoir une représentation d'ensemble de ce type d'établissements. Nous avons sélectionné des établissements de petite taille, en occurrence une maison d'hôtes, des établissements de taille moyenne et enfin des établissements de grande taille.

4.2.2.1- Etat des lieux du travail de terrain du Cameroun

Tableau 12 : état des lieux du terrain Cameroun

Etablissements	Catégorie/étoiles	Effectifs	Questionnaire	Entretien	Nombre de chambres
Hôtel Lewat	2 étoiles	28	24	2	55
Hôtel Sky B	2 étoiles	35	30	2	50
Hôtel Lumière	2 étoiles	40	25	-	40
Hôtel Rhodes	2 étoiles	30	20	-	20
Hôtel Littoral	2 étoiles	31	25	-	25
Hôtel Vallée des Princes	3 étoiles	48	30	1	101
Hôtel Bano Palace	3 étoiles	51	41	2	80
SCI Berges du Wouri	Maison d'hôte	6	6	1	13 appartements

Source : Données de notre étude

4.2.2.1. Echantillon selon les logiques d'enquêtes

Dans cette partie du travail, on distingue les échantillons selon les logiques d'enquêtes faites sur les terrains d'étude. Comme on a deux logiques d'enquêtes, alors on a également deux échantillons respectifs y afférents.

a. Echantillon de l'enquête qualitative

Nous avons retenu huit (8) entretiens avec les cadres établissements hôteliers dans la ville de Douala (Cameroun), afin d'apporter plus de détail aux informations que nous avons recueillies grâce à notre outil de collecte quantitative. Nous en avons réalisé dix (10), mais après vérifications, nous nous sommes rendu compte que deux de ces entretiens étaient inutilisables, alors nous ne pouvions qu'exploiter les huit restants.

Le profil des répondants aux entretiens, est sélectif car les informations escomptées sont d'une certaine sensibilité. C'est pourquoi on a statué sur le prof du top management des établissements. C'est-à-dire que les répondants devraient être soit les propriétaires directeurs de l'hôtel, soit le directeur exécutif. Ainsi on pourrait atteindre facilement notre objectif qui est d'avoir la perception de depuis le sommet de l'organigramme, de comment est faite la gestion du personnel au sein de ces hôtels.

Tableau 13 : Tableau des entretiens

Etablissements	Nombres d'interviews	Sexe des interviewés
Hôtel Lewat	02	1 F / 1H
Hôtel Sky Bonapriso	02	2 H
Hôtel Vallée des Princes	01	1 H
Hôtel Bano Palace	02	1 F / 1 H
SCI Berges du Wouri	01	1 F
TOTAL	08	

Source : Données de notre étude

b. Echantillon de l'enquête quantitative

La sélection des répondants au sein de la population de référence n'a pas été effectuée selon une approche probabiliste. La méthode probabiliste consiste à sélectionner un échantillon représentatif de la population de référence à des fins d'inférence statistique et de validité externe. Cette approche est la plus robuste car elle permet de généraliser les résultats de l'échantillon à la population de référence dans son ensemble (Thiétard et al., 2007). Cependant, cette méthode d'échantillonnage est très difficile à mettre en œuvre et nécessite souvent de faire appel à un service de marketing spécialisé dispendieux qui s'occupe de cibler les répondants pour s'assurer que la segmentation de l'échantillon soit conforme à celle de la population de référence (Raineri, 2015). Il y a également la méthode par convenance qui a l'avantage de faciliter le recueil de données et n'est pas dispendieuse. Son inconvénient est qu'elle réduit la validité externe des résultats. La dernière alternative est de sélectionner de manière aléatoire un nombre assez grand de répondants pour que la répartition des cas au sein de l'échantillon soit relativement fidèle à la population d'origine.

C'est cette méthode qui a retenu notre préférence puisqu'on avait une idée relativement exacte de la taille globale de notre population d'étude dans sa plus large diversité. La taille de l'échantillon d'une étude est un facteur déterminant pour obtenir des données fiables à propos d'une proportion dans une population (Kutche, 2019). La fiabilité des données n'étant jamais absolue, il est prudent de déterminer l'intervalle de confiance et la marge d'erreur. Plus l'intervalle est petit, ou plus la marge d'erreur est faible, plus la taille de l'échantillon devra être grande afin de fournir une valeur plus juste de cette proportion dans l'ensemble de la population étudiée.

Nous avons sélectionné parmi les mille trois (1003) hôtels du Cameroun, huit (08) représentatif, au sein desquels nous avons appliqué notre outil de collecte des données. Nous avons au total distribué des questionnaires à deux cent une (201) personnes qui nous ont répondu. Les questionnaires étaient à la fois adressés aux employés du plus bas de l'échelle, jusqu'au directeur général de l'hôtel. Mais seulement, chaque catégorie a son questionnaire spécifique.

Tableau 14 : Tableau de répartition des effectifs questionnés

Etablissements	Effectifs	Questionnaire
Hôtel Lewat	28	24
Hôtel Sky B	35	30
Hôtel Lumière	40	25
Hôtel Rhodes	30	20
Hôtel Littoral	31	25
Hôtel Vallée des Princes	48	30
Hôtel Bano Palace	51	41
SCI Berges du Wouri	6	6
TOTAL	269	201

Source : Données de notre étude

4.2.2.2- Etat des lieux du terrain en Espagne

On expose ici la situation individuelle des établissements hôteliers dans lesquels on est passé dans le cadre de la collecte des données. Il s'agit notamment des noms des établissements, de la catégorisation de chacun, des effectifs, du nombre de questionnaire administrés et du nombre d'entretiens demi-directif passés.

Tableau 15 : état des lieux terrain Espagne

Etablissements	Catégorie/étoiles	Effectifs	Questionnaire	Entretien
Hôtel Riberies	4 étoiles	23	08	01
Hôtel Terradets	4 étoiles	35	10	01
Hôtel Castellarnau	3 étoiles	11	05	01
Hôtel Pessets	4 étoiles	24	0	01
Hôtel Caldes de Boi	4 étoiles	70	20	
Hôtel Casa Irene	3 étoiles	16	15	01
Hôtel Jardi appartement	3 étoiles	26	10	01
Hotel La Morera	3 étoiles	10	05	01

Source: Données de notre étude

a- Echantillon de l'enquête qualitative

Dans les huit (08) établissements hôteliers que nous avons parcourus, nous avons réalisé respectivement un entretien à chaque fois, ce qui nous donne un total de huit (08) entretiens. Afin d'appuyer les données quantitatives que nous avons recueillies grâce à notre rubrique, nous nous servons des données de ces entretiens.

Le profil des répondants aux entretiens, est sélectif car les informations escomptées sont d'une certaine sensibilité. C'est pourquoi on a statué sur le prof du top management des établissements. C'est-à-dire que les répondants devraient être soit les propriétaires directeurs de l'hôtel, soit le directeur exécutif. Ainsi on pourrait atteindre facilement notre objectif qui est d'avoir la perception de depuis le sommet de l'organigramme, de comment est faite la gestion du personnel au sein de ces hôtels

Tableau 16 : Tableau des entretiens

Etablissements	Nombres d'interviews	Sexe des interviewés
Hôtel Riberies	01	1 F
Hôtel Terradets	01	1 F
Hôtel Castellarnau	01	1 H
Hôtel Pessets	01	1 H
Hotel Caldes de Boi	01	1 H
Hotel Casa Irene	01	1 F
Hotel Jardí appartement	01	1 H
Hotel La Morera	01	1 H
TOTAL	08	

Source : Données de notre étude

b- Echantillon de l'étude quantitative

L'échantillon étudié en Espagne a été sélectionné selon les mêmes canons que celui du Cameroun. Le nombre d'établissements hôteliers concernés est le même, c'est-à-dire huit (08) hôtels. Mais nous avons une forte différence au niveau du nombre de questionnaires passés. Tandis qu'au Cameroun nous avons deux cents (200), en Espagne nous avons eu soixante-huit (68) questionnaires passés. Les questionnaires étaient à la fois adressés aux employés du plus bas de l'échelle, jusqu'au directeur général de l'hôtel. Mais seulement, chaque catégorie a son questionnaire spécifique.

Cela est dû au contexte administratif un peu particulier que traversent les établissements hôteliers de l'Espagne en ce moment de manière générale et plus particulièrement ceux de la

communauté autonome de Catalogne. Cela se fait ressentir dans notre étude par une réticence à coopérer. Mais, cela ne limitera en rien la pertinence de l'étude, car on des données complémentaires apportées par le guide d'entretien semi-directif administré aux directeurs des hôtels interviewés.

Tableau 17 : Tableau de répartition des effectifs questionnés

Etablissements	Effectifs	Questionnaire
Hôtel Riberies	23	8
Hôtel Terradets	35	10
Hôtel Castellarnau	11	5
Hôtel Pessets	24	0
Hôtel Caldes de Boi	70	20
Hôtel Casa Irene	16	15
Hôtel Jardí et Appartement	26	10
Hotel La Morera	10	5
TOTAL	215	68

Source : Données de notre étude

Par ce tableau nous posons le décor des éléments empiriques qui nous permettront de procéder à nos analyses et apporter de l'intelligibilité sur la réalité du terrain.

4.3- Construction de la rubrique

Dans le cadre de notre étude, compte tenu que nous souhaitons évaluer la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier, nous avons opté pour la rubrique comme outil qui nous permettra d'y arriver. Il est donc question pour nous de construire une rubrique qui nous permettra de cerner toutes les dimensions de la gestion du personnel, afin de pouvoir l'évaluer sur le terrain.

4.3.1- Présentation de la rubrique comme outil d'évaluation

La rubrique est considérée comme un outil d'évaluation contemporain et alternatif, un guide qui sert à noter et qui évalue à la fois le travail accompli, les connaissances, les habiletés et les attitudes d'une personne ; Sabri (2010). On la construit en rédigeant une liste des critères les plus importants où l'on décrit une tâche ou une action, qui sera jugée et spécifiée en différents niveaux de qualité.

Les rubriques ont été de plus en plus utilisées dans l'éducation, grâce à la richesse d'évaluation qu'on obtient d'elles. Un des aspects les plus intéressants est l'évaluation du soutien dans le processus d'apprentissage pour améliorer la qualité de leur travail. Elle est également considérée comme un outil d'information pour les étudiants et les évalués, puisqu'elle détaille ce

qui est évalué ; Del Pozo (2012). La rubrique permet de clarifier les objectifs d'apprentissages ainsi que les résultats attendus des personnes évaluées et permet aussi de savoir jusqu'où elles sont capables d'arriver ; Garcia et Lopez-cassa (2015).

Il s'agit d'un outil de référence qui ne prétend pas comparer les gens, mais évaluer et guider les personnes.

La rubrique est caractérisée par (Del Pozo, 2012) :

- Contenu de critères essentiels (traits, les qualités, les descripteurs) pour laquelle une tâche ou une performance est évaluée.

- Décris clairement les traits observables de la performance ou de la tâche à accomplir.

- Elle est plus descriptive que comparative pour réaliser les différences.

- Les niveaux de performances sont clairement différenciés.

- Elle se focalise davantage sur le but et l'impact du travail en plus du contenu et de l'apparence.

La rubrique nous donne la possibilité de nous observer soit même, et nous évaluer de façon cohérente en comparant nos résultats avec ceux des autres (soit enseignant, un collègue, coordonnateur, etc...).

L'autoévaluation est une forme importante d'évaluation, elle permet de savoir l'opinion que l'on a sur le degré d'acquisition d'une compétence.

Pour offrir plus d'informations, il est important que l'évaluation ne soit pas seulement faite par le propre sujet, l'évaluation doit avoir d'autres sources (enseignants, les coordonnateurs, les collègues, etc...). De cette façon on peut contrôler le biais de la subjectivité permettant à la personne de tirer les conclusions plus réalistes qui l'aideront à avoir des comportements plus adéquats pour chaque situation.

Avec la rubrique, l'évaluation n'est plus une valeur ou une note, c'est un indicateur, cela permet à la personne de savoir quel est le niveau de compétence acquis à tout moment. La note obtenue à partir de la rubrique, que ce soit un jugement de valeur, comme un nombre, s'ajuste à un travail que la personne doit réaliser ; Del Pozo (2012).

On énumère ici trois types de rubriques sur lesquelles on se penchera, et on portera notre choix sur une d'entre elles.

a- L'holistique

Une rubrique holistique se compose d'une seule échelle avec tous les critères inclus dans l'évaluation considérés ensemble (par exemple : la clarté, l'organisation et la mécanique). L'évaluateur réalise une évaluation globale du processus ou de la tâche de toute personne évaluée, afin d'avoir une idée générale du niveau de performance atteint et l'exprime avec une note unique (généralement sur une échelle de 1 à 4 ou de 1 à 6). C'est un type de rubrique qui est

indiqué pour une évaluation sommative. Les commentaires ou les retours avec les personnes évaluées sont rares et ne donnent pas le détail des forces ou des faiblesses.

Les erreurs peuvent être tolérées d'une partie du processus/produit, à condition qu'elles n'affectent pas définitivement la qualité globale. Par conséquent, il évalue la tâche des personnes évaluées comme un tout, considère l'exécution de ceux-ci comme un tout sans juger séparément les parties qui la composent. Il permet de qualifier l'ensemble du travail, sans évaluer ni tenir compte du développement de celui-ci, seul le produit final livré.

Elle offre une simple ponctuation basée sur les résultats attendus de la performance. Ce type de rubrique permet une évaluation plus rapide.

On peut trouver un exemple de ce type de rubriques holistiques dans le tableau suivant, où la réalisation d'un problème mathématique est mesurée par cette rubrique.

Tableau 18 : Exemple de tableau d'une rubrique holistique

Degrés de domination	
Niveau 0	Ne démontre aucune maîtrise
Niveau 1	La maîtrise de la connaissance ou de la pratique évaluée est faible ; cela se traduit par des doutes, des erreurs ou des maladresses dans l'énonciation de la connaissance ou dans la réalisation de la pratique
Niveaux 2	La connaissance est encore douteuse et la pratique se traduit par une exécution peu habile ou peu agile.
Niveau 3	La connaissance et la pratique sont acquises et démontrées avec aisance, fluidité et agilité.
Niveau 4	La connaissance est parfaitement maîtrisée et la pratique est automatisée.

Source : Garcia et Lopez-cassa, 2015

Voici, en guise de synthèse, les avantages et les inconvénients de la rubrique holistique :

Avantages

- On veut souligner ce que les élèves sont en mesure de démontrer, au lieu de souligner ce que les élèves peuvent faire.

- Il minimise le temps de mise en œuvre et d'évaluation en diminuant le nombre de critères d'évaluation.

- Peut être appliqué consciencieusement par des évaluateurs expérimentés qui font des corrections très rapides.

Inconvénients

- Ne fournit pas de feedback spécifique pour l'amélioration continue.
- Lorsque le travail des étudiants se situe à des niveaux différents de ceux couverts par les critères, il peut être difficile de choisir la meilleure description.
- Les critères ne peuvent être pondérés.

b- Analytique

Elle offre de multiples ponctuations à travers différentes dimensions. C'est une rubrique très détaillée, elle peut fournir des informations dans son essence et décrit les niveaux de performance par rapport à chaque critère. Les résultats de chacune des dimensions peuvent être ajoutés pour donner un résultat final. La rubrique analytique fournit plus de détails, de feedback à la personne évaluée et augmente la cohérence entre les rangs. Cette rubrique est très puissante car elle permet de fournir une information détaillée, offrant une chance de connaître les points forts et les points d'amélioration de la personne évaluée ; Connors (2008).

Le processus d'évaluation est plus lent et nécessite beaucoup plus de temps, car différents aspects sont évalués individuellement. Elle est donc plus appropriée pour l'évaluation formative ; Garcia et Lopez-Cassa (2015).

La rubrique analytique comporte trois catégories :

- Les critères d'évaluation sont les facteurs que l'évaluateur prend en considération pour déterminer la qualité du travail du sujet en évaluation.
- La définition qualitative appelée indicateurs, fournit une description détaillée de la capacité, des connaissances, des compétences et de l'attitude que doit montrer la personne évaluée, qui peut être allé de médiocre à excellent ou alors de bon à mauvais.
- Et une stratégie de ponctuation qui se réfère à l'interprétation de la rubrique concernant la ponctuation extraite ; Popham (1997). Il est recommandé que l'échelle de ponctuation en ce qui concerne les indicateurs, soit située entre 3 et 5, même si celle-ci peut être aussi grande que vous le souhaitez. S'il y'a beaucoup d'indicateurs ceux-ci doivent être rédigés de façon très concrète pour savoir ce qu'on veut observer et évaluer, en évitant toujours la confusion entre indicateurs.

Tableau 19 : Exemple d'une rubrique Analytique

		Niveau bas	Niveau passable			
Dimensions	Critère1					
	Critère2					
	Critère3					

Source : Garcia et Lopez-cassa, 2015

Les avantages et les inconvénients de la rubrique analytique sont décrits ci-dessous :

Avantages

- Fournir des informations utiles sur les domaines de force et de capacité.
- Les critères peuvent être pondérés en fonction de leur importance relative.
- Il peut être utilisé à la fois pour l'évaluation formative et sommative.
- Il est facilement utilisable dans l'évaluation par les pairs.

Inconvénients

- Il faut plus de temps pour créer et utiliser qu'une rubrique holistique.
- Bien que tous les points de chaque critère soient bien définis, deux évaluateurs peuvent parvenir à des évaluations différentes.

c- La rubrique développement

Certains auteurs définissent un troisième type de rubrique appelée rubrique développement (Developmental Rubric). Ce type de rubrique décrit le développement d'un processus ou d'un produit (c'est-à-dire la lecture, l'écriture, la résolution de problèmes, l'écoute) utilisé par les éducateurs ou par les responsables de groupes de travail pour prendre des décisions.

La rubrique relative au développement est un sous-ensemble des rubriques relatives aux caractéristiques analytiques. La principale distinction entre les rubriques développement et analyse est que l'objectif des rubriques développement n'est pas d'évaluer un produit final ou le rendement. Les rubriques développement sont conçues pour répondre à la question : "Dans quelle mesure puis-je savoir si les personnes qui participent à nos programmes/services développent cette compétence/capacité/valeur/etc. ?"

Tableau 20 : Exemple de rubrique de développement

Domaine	Niveau initial de développement	Niveau moyen de développement	Niveau mature de développement
Cognitif			
Intrapersonnel			
Interpersonnel			

Source : Garcia et Lopez-cassa, 2015

Voici les avantages et les inconvénients de la rubrique développement :

Avantage

- Il est utile lorsque l'objectif de l'évaluation est de déterminer le niveau de développement plutôt que la qualité d'un produit final.

- Les rubriques sont basées sur la théorie du développement, travaillée par des auteurs comme Egan (1994) ou Buckley (1994). Cette théorie cherche à intégrer dans le développement éducatif les différents facteurs de l'environnement comme le développement politique, social, organisationnel... Elle est évolutive et adaptative.

- Elle enrichit le processus éducatif.

Inconvénients

- Conceptuellement, ce type de rubrique est plus difficile à concevoir.

- L'élaboration d'une matrice d'évaluation du développement exige un lien étroit entre les critères d'évaluation et la théorie du développement qui la sous-tend.

- La variabilité complique l'adaptation constante de la rubrique.

Nous venons de passer en revue dans les pages précédentes les différentes rubriques qu'on rencontre dans le cadre du travail scientifique, qu'il soit dans le domaine de la pédagogie ou encore dans le domaine des sciences sociales. Après cette étape, il est question pour nous de sélectionner la rubrique que nous souhaitons construire. Cette sélection sera fonction de notre objet d'étude et de nos objectifs.

4.3.2- Création de la rubrique et justification du choix

Compte tenu de notre étude, c'est-à-dire en fonction de l'objet d'étude qui porte sur la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier, et de notre objectif général qui est celui de créer une rubrique qui évaluera la gestion du personnel au sein de ces établissements, nous avons selon les caractéristiques des différentes rubriques, opter de travailler avec la rubrique analytique.

Du fait de sa complexité, son sens du détail et par la précision des résultats que l'on peut en tirer, la rubrique analytique se constitue comme la plus adéquate pour notre étude.

- Les dimensions : elle nous permettra de ressortir les différentes dimensions de la gestion du personnel, nous pourrons intégrer toutes les données y afférentes sans avoir un souci de forme. Nous pourrons classer les variables pertinentes correspondant à des pratiques de gestions des ressources humaines dans les dimensions qui correspondent.

- L'analyse approfondie : elle nous permettra de faire des analyses approfondis entre les données contenues dans chacune des dimensions de manière aisée. Les lectures entre dimensions sont facilement réalisables dans la rubrique analytique. Les variables contenues dans chacune des dimensions pourront être analysées avec celles des autres dimensions par le processus complexe qu'admet la rubrique analytique.

- Evaluation individuelle : grâce à cet aspect important qui est l'évaluation individuelle des différents aspects, cette rubrique nous permettra de ressortir facilement la réalité individuelle de chacune des variables que nous mobiliserons dans le cadre de l'étude.

4.3.2.1- La méta-analyse processus de création de la rubrique

La phase de création de la rubrique de notre étude s'est déroulée en plusieurs étapes qui à la fin forment un tout cohérent. L'objectif étant d'aboutir à un outil qui nous permettra d'évaluer la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier.

Afin d'examiner les œuvres les plus importantes qui ont étudié et analysé la GRH et le fonctionnement managérial des PME familiales et pour arriver à extraire les conclusions sur les dimensions qui composent ses concepts managériaux, on applique la technique de la méta-analyse.

On analyse le cadre conceptuel actuel pour comprendre le contexte, la terminologie et le contenu des concepts managériaux. C'est pour cette raison que nous faisons un examen systématique de la revue de littératures sur ces concepts. Pour la révision, on utilise différents mots clés et différentes bases de données.

Tableau 21 : Tableau des mots clés et bases de données

Mots clés	Bases de données
GRRHH	Google scholar
PME familiales	Dictionnaire de GRH
Hôtellerie	Bibliothèque en ligne
Recrutement	GICAM data base
Carrière	Bibliothèque IPH (Institut Polyvalent d'Hôtellerie)
Retraite	Index périodique en ligne
Succession	Institut national de statistique du Cameroun
Vision	
Mission	
Culture/valeur	
Leadership	
Rémunération	
Formation	
Horaire de travail	
Compétence	
Performance	
Ambiance de travail	
Ergonomie	

Santé	
Gestion des conflits	

Source : données de notre étude

On fait une première sélection des publications recherchées. On a sélectionné une bonne quantité d'articles faisant référence à la gestion des ressources humaines, du management du personnel au sein des PME familiales et aussi parlant du secteur hôtelier. Les ouvrages révisés datent des années 1990 à 2021. Nous nous sommes focalisés sur les articles qui citent et décrivent les pratiques de gestion des ressources humaines, ceux qui nous permettent de cerner les réalités du management du personnel au sein des PME familiales.

Notre méta-analyse est basée sur un document de texte, nous effectuons un travail de sélection de contenu, pour ressortir de chaque ouvrage les éléments pertinents à notre recherche. Le travail en lui-même est très critique. Dans chaque ouvrage, nous analysons :

- Comment les auteurs définissent la GRRHH
- Quelle est la conception (pragmatique ou théorique) pour chaque auteur,
- Quelles sont les étiquettes qu'ils utilisent pour définir les dimensions,
- Quelles sont également les sous dimensions contenues dans chaque dimension,
- L'applicabilité dans différentes structures, ici nous faisons référence aux particularités de management du personnel selon la taille et le secteur d'activité des structures,

Cette analyse de l'information est importante pour configurer la définition à partir d'une catégorisation. Quatre catégories ont été ressorties pour décrire et matérialiser la signification et l'application de la gestion des ressources humaines au sein des PME familiales du secteur hôtelier.

-Dimension : on entend par dimension, un système de classification qui comprend un large sens de la catégorie, qui permet de standardiser le concept qui la décrit. On peut le définir comme l'ensemble des éléments qui la composent pour la décrire d'une façon claire et précise.

-Sous-dimension : c'est un système de sous classification de la dimension, qui comprend des aspects déterminant de la dimension, et permet également la standardisation de la notion qu'il décrit. Il est défini comme le facteur qui fait partie d'une composition, qui fait partie de la dimension en fonction de ses caractéristiques.

Au fur et à mesure que les aspects de la dimension se délimitent, on arrive à une concrétisation encore plus spécifique. Par conséquent, la sous dimension implique un degré plus élevé du concept, et les éléments impliquent un peu plus de concrétisation.

-Élément : on entend par élément un système de la sous-classification de la sous-dimension, qui inclut des aspects de la sous-dimension, en permettant une standardisation du concept qu'il décrit.

-Indicateur : c'est la classification la plus précise de la dimension et sert à identifier un aspect déterminé. Dans ce cas, les indicateurs définissent les aspects spécifiques, et permettent de délimiter d'une manière concrète chaque élément.

4.3.2.2- Epuration avec les directeurs de thèse

Dans cette partie, le travail s'apparente à celui d'un groupe de discussion. Nous notons, que c'est une méthode très souvent utilisée dans le cadre de création d'un questionnaire. En partant des résultats obtenus des groupes de discussion, on peut formuler des critères (Bers, 1989). Comme citent Hernandez et al (2006), ce procédé est commun dans les études qualitatives et exploratoires pour développer des hypothèses plus précises ou pour générer des bases pour la conception des questionnaires.

a. Les participants au processus

Les deux directeurs de thèse et le doctorant.

-Une enseignante titulaire de l'université de Lleida en Espagne, Dr en Psychopédagogie ayant plusieurs décennies d'expérience et de recherche.

-Un enseignant de l'université de Douala au Cameroun, Pr maitre de conférences en Sociologie économique.

Ils sont professeurs d'universités, ayant des qualifications reconnues et des compétences méthodologiques solides dans le domaine de la recherche sur le terrain et sur les fondements théoriques également.

b. Les instruments utilisés

L'instrument utilisé pour effectuer l'analyse et l'obtention de diverses observations formulées dans le groupe de travail est le cadre créé pour définir la rubrique.

La rubrique est un outil pour l'évaluation formative. C'est un tableau clair et facile qui aide des responsables, des coordonnateurs à évaluer leurs équipes et/ou leurs employés. Elle facilite l'aide aux équipes et aux travailleurs, elle évalue le travail et donne des références sur les attentes du travail demandé et jusqu' où on peut arriver.

Dans chacune des réunions se génère une nouvelle version du document. Cela modifie tous les aspects analysés dans les réunions précédentes et celles prévues à l'avenir.

c. La procédure d'élaboration de la rubrique

Pour mener à bien ce travail de création, nous établissons un programme de réunion hebdomadaire, tous les mardis dès le début du mois de novembre 2020 des séances d'une heure et demi généralement, nous l'avons fait jusqu'à la fin du mois de Septembre 2021, soit un total de 44 semaines, plus un travail individuel d'environ 7 heures de temps par semaine, ce qui donne un

total de plus 374 heures de travail dédiées à la construction de la rubrique. Les réunions sont complétées par d'autres systèmes comme les courriers électroniques et les vidéoconférences.

Le calendrier a connu un prolongement par rapport au programme initial, à cause des données supplémentaires à intégrer. Chacune des tâches à effectuer a été passée en revue pour rendre le travail optimal, et pour une progression pertinente. Les réunions nous ont permis de partager tous les aspects du travail et de parvenir au modèle final. Nous avons analysé et évalué chaque dimension, sous-dimension, élément et indicateur. La création de la rubrique s'est faite de manière graduelle :

- On commence par créer les différentes étiquettes de la gestion des ressources humaines, nous ressortons les dimensions et les sous-dimensions de la gestion des ressources humaines, en s'assurant qu'elles soient bien définies.

- Pendant les réunions nous mettons en commun, nous révisons pour voir quelle est la meilleure option, une fois la décision prise nous commençons la définition des indicateurs pour chaque élément de la rubrique.

- A l'aide du programme Word, nous construisons quatre tableaux de rubrique.

- Un tableau correspondant aux cadres d'entreprise de l'Espagne, dans lequel les dimensions, sous-dimensions, éléments et indicateurs correspondant sont consignés.

- Un autre tableau correspondant aux cadres d'entreprise du Cameroun est également construit, dans lequel les dimensions, sous-dimensions, éléments et indicateurs correspondants sont également inscrits.

- Un autre tableau correspondant aux ouvriers des entreprises en Espagne est aussi construit, avec les dimensions, sous-dimensions, éléments et indicateurs.

- Et enfin un tableau correspondant aux ouvriers du Cameroun est également construit, avec les dimensions, sous-dimensions, éléments et indicateurs.

Chaque fois que l'information est développée, elle est ajoutée dans une nouvelle version de la rubrique. Nous avons eu 10 versions de la rubrique avant d'aboutir à la version finale.

Une fois terminé la définition et la création de la rubrique, on configure le document final pour la validation. Nous avons généré 4 (quatre) versions, avons d'avoir la version finale de ce document qui sera utilisé pour la validation par les experts à la fois de l'Espagne et du Cameroun.

Les données qui seront collectées par l'outil construit (rubrique) doivent être analysées, c'est pourquoi selon les objectifs de notre étude, nous optons pour la méthode d'analyse descriptive.

Au terme de chapitre, nous avons fait le tour des objectifs énoncés plus haut en introduction. Il était question de présenter de manière définitionnelle la rubrique que nous

devions monter, ce qui a été fait, car nous avons vu clairement qu'il s'agit d'une rubrique analytique qui par essence se distingue des deux autres types de rubrique et nous avons également présenté ses caractéristiques.

Ensuite il était question de parler du processus de la création de cette rubrique, ce qui a été fait, quand nous avons détaillé les étapes qui consistait à mobiliser la littérature existante sur notre thématique, ensuite nous appuyer sur la révision de cette littérature pour dégager les dimensions de la rubrique et les meubler tout cela via des rencontres hebdomadaires avec les codirecteurs de thèse.

Après cette étape, nous devions exposer le processus de validation, que nous avons départagé en deux temps. Le premier, celui de la validation par les experts, s'est fait à la fois au Cameroun et en Espagne. Nous avons sélectionné quatre experts sur chacun des territoires, avec deux profils, celui d'académicien et celui de professionnel de gestion du personnel. La deuxième étape consistant à éprouver la rubrique en entreprise, nous avons dit qu'elle passera au sein de seize (16) établissements hôteliers, dispatchés sur les deux territoires, donc huit (8) par territoire. Et les données tirées de l'application de la rubrique sur le terrain seront analysées par une approche méthodologique quali-quantitative.

La suite de notre étude nous mène au chapitre cinq qui est celui consacré à la présentation et l'analyse des résultats.

CHAP 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Le chapitre précédent nous a permis de décliner notre méthodologie de collecte et de traitement des données qualitatives et quantitatives. Les interviews ont été menées auprès de 16 responsables d'établissements et cadres des établissements hôteliers de type familial, dont 8 en Espagne et 8 au Cameroun. Le traitement des données d'enquête qualitative se fera à travers la méthode d'analyse des contenus. Elle permettra de catégoriser les informations et de coder les données pour en ressortir les extraits significatifs. Nous ferons d'abord un traitement manuel et les données traitées seront analysées automatiquement sous Excel. Pour l'étude quantitative, nous avons collecté les informations au moyen de questionnaire valides dont 268 ont été retenus, cela sur les deux terrains. Le traitement des données recueillies se fera par la méthode descriptive et des analyses exploratoires, à l'aide du logiciel SPSS 23 sous environnement Windows. Dans ce nouveau chapitre, nous présentons tour à tour la validation de la rubrique par les experts des deux territoires, les résultats de l'analyse quantitative descriptive (1) et exploratoire (2), les résultats de l'analyse qualitative (3), et enfin la comparaison des données résultats du Cameroun et de l'Espagne.

5.1. La validation de la rubrique par les experts

Cette étape représentant la deuxième partie de l'approche qualitative de notre étude, est abordée en plusieurs niveaux que nous découvrirons dans les lignes qui suivent.

La validation de contenu de la rubrique est définie comme la mesure dans laquelle un test représente adéquatement ce qui a été fait, Nelson (2007) Jemenez et al (2008). Selon Latiesa (2003) ce type de validité s'utilise dans des jugements souvent consensuels pour déterminer si le contenu des items est approprié ou pas. La stratégie utilisée à ce niveau a été la fondation théorique, à savoir la consultation des experts. Cette stratégie est reconnue et très utilisée, Barraza (2007). La validité de contenu se demande si l'instrument sert pour mesurer le comportement qu'on attend. Par conséquent, on doit spécifier l'univers des comportements et les différentes façons donc nous pouvons les mesurer et dans le cas de la rubrique, identifier tous les items possible et utiles pour la mesure ; Latiesa (2003). Donc après avoir procédé à la révision littéraire sur la gestion des ressources humaines de manière générale, et spécifiquement au sein des PME familiales du secteur hôtelier, et créée à l'aide des directeurs de thèse l'outil d'évaluation, on passe à la validation par les experts.

La validité interne de la rubrique se fait par l'évaluation subjective de plusieurs experts. La rubrique est soumise à l'évaluation des chercheurs et des professionnels qui doivent juger la capacité de la rubrique pour évaluer toutes les dimensions qu'on souhaite mesurer. Nous nous retrouvons dans ce cas dans des évaluations qualitatives que doivent faire les chercheurs et les

professionnels sélectionnés à l'effet. On réalise une validation du contenu de la rubrique en Espagnol et une traduction et une validation en français également.

a) Preuves des Experts

L'avis des experts est principalement utilisé pour établir si les items de l'instrument représentent adéquatement la construction qui doit être mesuré, Hernandez et al (2008).

- Sélection des experts pour la validation

Pour le jugement des experts pour la validation de l'outil en Espagnol, nous avons quatre experts, qui représentent deux profils, ceux de chercheur universitaire et professionnel du domaine du management des hommes.

Tableau 22 : Tableau répartition des experts

Validation de	Nombre académiciens participant	Nombres de professionnels participant
Espagne	02	02
Cameroun	02	02

Source : Notre étude

Le groupe d'experts est considéré comme équilibré, car il porte les deux profils importants qui doivent évaluer la rubrique. C'est-à-dire des académiciens qui ont des connaissances théoriques bien établies sur le domaine et aussi des professionnels du management du personnel, qui maîtrisent l'aspect pratique des différents items contenus dans la rubrique.

- Les deux académiciens sont des membres du groupe de recherche COMPETEC de la faculté de psychopédagogie de l'université de Lleida, ils sont tous deux des docteurs et possèdent des qualifications et de compétences reconnus sur le domaine d'étude des groupes de travail, de gestion d'équipe de travail et aussi sur les compétences transversales.
- Le troisième expert est Docteur en travail social et est consultant en gestion des ressources humaines auprès de plusieurs entreprises sur l'étendue du territoire. Il possède des connaissances pratiques en ce qui concerne le management du personnel, maîtrise les schèmes de travail dans lesquels évoluent les employés et connaît parfaitement les contours théoriques et pratiques du management du personnel.
- Le quatrième expert est un Directeur des ressources humaines au sein d'une entreprise de la place, il est doté de longues années d'expérience et maîtrise les domaines de la gestion des ressources humaines spécifiquement et du management du personnel en général.

Pour le jugement des experts au Cameroun et la validation de la rubrique en français, nous avons également quatre experts qui représentent deux profils, à savoir deux académiciens et deux professionnels du management du personnel.

Ce groupe d'experts est également considéré comme équilibré parce que nous avons deux académiciens qui maîtrisent parfaitement la théorie sur les organisations marchandes, la création de richesse et sur la gestion des ressources au sein des organisations. Et d'un autre côté nous avons ces deux professionnels qui maîtrisent l'aspect pratique de la gestion managériale des hommes.

- Les deux académiciens sont des enseignants à l'université de Douala au Cameroun, tous deux enseignants au département de sociologie en faculté des Lettres et sciences humaines. Un est professeur maître des conférences en sociologie économique, et l'autre est docteur en sociologie des organisations. Les deux ont une maîtrise parfaite des réalités organisationnelles, de la sociologie du travail et des exigences scientifiques en ce qui concerne les outils de collectes des données auprès des organisations marchandes.
- Le troisième expert est un consultant en gestion des ressources humaines auprès de plusieurs entreprises basées dans la ville de Douala au Cameroun. Il a une maîtrise du fonctionnement des entreprises locales en ce qui concerne le management des hommes.
- Le quatrième expert est responsable des projets et des marchés au sein de l'hôtel SAWA dans la ville de Douala au Cameroun. Il possède une expérience bien établie au fil des années de service en ce qui concerne le management du personnel au sein des établissements hôteliers au Cameroun.

- Instrument

Pour effectuer une validation des experts de l'outil, on crée un questionnaire d'évaluation. Le document contient au début l'explication sur l'origine de cette validation, comment le document est agencé et quelles sont les tâches à effectuer.

Le document se penche sur trois différents niveaux d'évaluation de la rubrique.

Premier niveau : l'univocité, il s'agit de savoir si le niveau de langue, la concordance de temps, le vocabulaire et la ponctuation utilisés dans la construction de la question permettent à ce qu'elle soit facilement compréhensible par le public ciblé.

- Le niveau de langue doit être adéquat.
- La grammaire utilisée doit être simple.

Deuxième niveau : la pertinence, il s'agit à ce niveau de savoir si les éléments retenus sous formes de questions et les quatre niveaux d'indicateurs sélectionnés pour chaque question sont d'une pertinence avérée. Le fil conducteur entre la dimension, la sous-dimension, l'élément et les indicateurs de chacun des éléments doit être clairement visible, c'est à cela que consiste la véritable pertinence de la rubrique.

Le tout doit être cohérent, fiable et extrêmement clair, afin que la compréhension et l'importance soient facilement perceptibles.

Troisième niveau : l'importance, ici il s'agit de savoir sur une échelle d'un à quatre, quel est le niveau d'importance de chaque composante de la rubrique. Les éléments énumérés sous formes de questions, agencés à leurs indicateurs doivent être annotés de leur niveau d'importance par rapport à la portée recherchée dans l'étude.

Voici énuméré en quelques mots et en quelques points les bases de l'évaluation qu'on fait les experts afin de valider la rubrique construite.

5.1.1. Validation de la rubrique en espagnol

La validation de l'outil en espagnol a eu lieu entre les mois de juillet et septembre 2021 à Lleida, avec les quatre experts.

L'outil (rubrique) qui est généré dans la première étape est envoyé par courrier électronique aux différents experts sélectionnés. On doit préciser que nous avons quatre sous rubriques découlant de la rubrique originale. Des quatre sous rubriques, nous avons une pour les cadres de L'Espagne, une autre pour les cadres du Cameroun, ensuite une pour les ouvriers de l'Espagne et une autre pour les ouvriers du Cameroun.

Tableau 23 : des rubriques selon les CSP et les Pays

CSP / Pays	Espagne	Cameroun
Cadres	Rubrique des cadres de l'Espagne	Rubrique des cadres du Cameroun
Ouvriers	Rubrique des ouvriers de l'Espagne	Rubrique des ouvriers du Cameroun

Source : Notre étude

Ils sont appelés à évaluer divers aspects de la rubrique d'évaluation de la gestion des ressources humaines, qui leur a été présentée. Le document est divisé en deux tableaux, en fait, il s'agit de la rubrique pour les cadres d'établissements et d'une autre rubrique adressée aux ouvriers des établissements (annexes 1 et 2). En dessous de chaque élément constitué en question et de ces quatre indicateurs classés par-dessous, nous avons un espace vide qui est réservé pour les appréciations et commentaires des experts. Et dans chaque colonne abritant les modalités : univocité, pertinence et importance ; il y'a des choix de réponses permettant aux experts d'apprécier les différentes articulations de l'outil.

Nous avons reçu des retours assez prompts des deux académiciens de l'université de Lleida, mais quant à ce qui est des professionnels de métier que nous avons sélectionné pour l'évaluation, nous avons constaté un long moment entre la réception et le retour qu'ils ont donné à l'évaluation.

Une fois que l'analyse et la validation du contenu de l'outil est faite par les experts, on y apporte les changements et les modifications correspondantes en éliminant certains des items de la rubrique initiale, en y ajoutant d'autres, mais en relation avec l'avis donné par les experts.

Pour faire l'analyse et pour extraire les observations faites par les experts, on crée un nouveau document, qui englobe tous les aspects sur lesquels nous devons travailler. Après un travail personnel, nous programmons des réunions avec les directeurs de thèse afin de partager les réponses fournies pour mieux éclaircir ces réponses. Les réunions sont organisées comme toujours dans la salle du laboratoire de recherche COMPETECS avec le codirecteur de thèse du Cameroun en vidéoconférence.

Les objectifs de ces réunions sont simples, repasser avec les directeurs de thèse les réponses que nous avons jugé bien d'apporter selon les remarques des experts. Atteindre un consensus et tabler sur les nouvelles bases de l'outil.

Une fois cette étape achevée, nous adoptons les modifications faites à partir des remarques des experts, du travail que nous avons fait avec les directeurs de thèse, et nous les incorporons à l'outil pour avoir enfin la version aboutit de la rubrique en Espagnol.

5.1.2. Validation de la rubrique en français

La validation de la rubrique en Français s'est déroulée pendant les mois de juillet à septembre également, mais là au Cameroun, plus précisément dans la ville de Douala.

Les quatre experts sélectionnés au Cameroun, vont également recevoir chacun par courriel, des exemplaires de la rubrique pour les cadres d'établissements du Cameroun en français et celui de la rubrique pour les ouvriers du Cameroun en langue française également (annexes 3 et 4). Ils avaient la même mission que celle des experts de l'Espagne, à savoir évaluer les différentes rubriques sur trois points. Ces différents points énumérés plus haut déjà qui sont : l'univocité, basé sur la qualité du langage utilisé dans la formulation des questions ; la pertinence des éléments énumérés sous formes de questions, pertinence qui devrait aller dans le sens des objectifs de la recherche ; et enfin l'importance des différents éléments dans l'aboutissement des données pertinents pour l'étude. En bas de chaque élément constitué en question et de ses indicateurs, ils ont des espaces prévus pour les commentaires, et au niveau de chaque colonne abritant les modalités univocités, pertinences et importances, ils ont de l'espace prévu pour indiquer l'appréciation selon les modalités prévues à cet effet.

Après que les experts du Cameroun ont fait leur analyse et validation du contenu de différentes rubriques, ils nous les ont envoyés via courriel avec des commentaires de texte complémentaire qui devaient nous servir de boussole par rapport au travail que nous devons faire. Nous y avons apporté également les modifications qui allaient en accord avec les remarques des experts, en enlevant ou en ajoutant des items pertinents afin d'améliorer la rubrique initiale.

Pour réaliser cette nouvelle analyse, nous avons procédé de la même manière que dans le cas de l'Espagne. Créer un nouveau document englobant tous les points sur lesquels nous devons retravailler, faire une synthèse. Après un travail personnel dessus, les directeurs de thèse et nous, avons organisé des réunions au cours desquelles nous avons travaillé en profondeur sur chacune des remarques faites par les experts et sur la nouvelle approche que nous avons trouvé bonne.

Les longues heures de travail individuel et ceux passés avec les directeurs de thèse à affiner les différents points soulevés par les experts, nous ont conduit non seulement à atteindre une forme plus aboutie de l'outil, mais aussi de revoir en profondeur les fondements théoriques qui reflètent un peu plus la réalité de cette gestion du personnel au sein de ces établissements. Assoir les connaissances que nous avons déjà du sujet par la méta-analyse et en ultime lieu avec les apports des experts, fut un enrichissement certain du travail, mais aussi de notre propre culture.

Nous étions conduits par un objectif simple, celui de repasser toutes les remarques des experts et améliorer le contenu de la rubrique, tant celle des cadres d'entreprise que celle des ouvriers. Une fois cette étape terminée, nous avons apporté les modifications judicieuses qui ont été ratifiées au contenu de la rubrique, ainsi nous avons monté la version finale de l'outil.

5.2- Résultats de l'analyse descriptive quantitative liée à la validation de la rubrique

La phase quantitative de ce travail doctoral a pour objectif de mettre en exergue le degré de fiabilité des différentes rubriques de gestion des ressources humaines des établissements hôteliers prospectés au Cameroun et en Espagne. Sur ces deux territoires, nous avons questionné aussi bien les ouvriers que les cadres. Sur chacun des échantillons constitutifs de notre base de données, nous avons réalisé deux principaux tests pour mettre en exergue la fiabilité recherchée.

Dans une première analyse, nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP) par sous-dimensions, par dimensions et enfin pour l'ensemble de la rubrique. Cette ACP a consisté dans un premier temps, ensuite, d'apprécier la variance expliquée totale ; et enfin, de juger du degré d'homogénéité des indicateurs des sous-dimensions, dimensions et de la rubrique, à travers les coefficients de la matrice des composantes. Dans une deuxième analyse, chaque sous-dimension, dimension, et la rubrique, ont fait l'objet d'une analyse de fiabilité à travers le calcul du coefficient Alpha de Cronbach. Dans un souci d'optimisation d'espace du chapitre, on se propose de ne pas mettre les tableaux des fréquences dans le texte. Les résultats sont donnés dans les paragraphes ci-dessous.

Pour une lecture cohérente des tableaux, on tient à préciser d'entrée que la présentation des tableaux se fera en première position et généralement en vague de trois, car le logiciel d'analyse des données qu'on a utilisé (SPSS), nous fournit trois tableaux à la fois quand il d'agit de calculer l'alpha de Cronbach. Et après avoir consigné les tableaux, on fera leur commentaire en bas.

5.2-1- Fiabilité des tableaux des ouvriers et cadres du Cameroun

Nous commencerons par les données recueillies au Cameroun, nous apporterons de l'intelligibilité à ces données et nous ferons des commentaires. La mesure des fréquences sera pour démontrer le niveau de connaissances des pratiques de gestion des ressources humaines par les répondants. Plus le nombre exprimant la fréquence sera grand, plus nous soulignerons que les

pratiques de gestion des RH sont connues des répondants. Et ensuite nous ressortirons la fiabilité des différentes sous dimensions, dimensions et de la rubrique entière.

5.2-1-1- Cycle de vie

Nous débutons avec la dimension du cycle de vie qui englobe quatre sous dimensions, mais pour ce qui est de la rubrique des ouvriers, seulement trois sous-dimensions sont représentées : carrière, retraite et succession. Et en ce qui concerne la rubrique des cadres, les quatre sont représentées.

Le tableau suivant de la dimension cycle de vie de la rubrique des ouvriers du Cameroun nous montre que, la fréquence la plus élevée est de 174 pour un total de répondant de 174, et la fréquence la plus basse est de 146 sur un total de 174 répondants, avec neuf (9) indicateurs. Cela atteste que la grande majorité des répondants connaissent la quasi- totalité des indicateurs des pratiques de gestion des RH abordées dans la dimension cycle de vie.

Le paragraphe que nous abordons maintenant met en exergue les données du cycle de vie des cadres du Cameroun. Nous avons un total de vingt-sept répondants (27) et vingt (20) indicateurs, compte tenu de la nature des établissements étudiés, le nombre de cadres ne peut pas être pléthorique. Les données nous montrent que les fréquences sont de pour la plus élevée vingt-sept (27) sur un total de vingt-sept répondant et pour la plus basse vingt-cinq (25) pour un total de vingt-sept répondants.

a) Fiabilité

Nous parlerons dans cette partie de la fiabilité des différentes sous dimensions et de la dimension. Nous passerons par la factorisation des indicateurs pour parvenir à dégager la fiabilité grâce au calcul de l'alpha de Cronbach. Commençons par exposer le tableau des ouvriers contenant le calcul de la fiabilité et des éléments qui en font partie et ensuite nous exposerons celui des cadres.

Tableaux 24, 25 et 26 : de calcul de la fiabilité du cycle de vie des ouvriers du Cameroun

Tableau 24 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,327	77,579	77,579	2,327	77,579	77,579
2	,362	12,073	89,652			
3	,310	10,348	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 25 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Carrières	,887
Retraite	,869
Succession	,886

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 26 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	3

Source : Traitement des données sous SPSS

Nous remarquons ici que pour avoir l'alpha de Cronbach de la dimension du cycle de vie, nous avons utilisé comme composantes dans le tableau 25, les alphas de Cronbach des trois sous dimensions faisant parties cette dimension, qui étaient préalablement déjà calculés. Nous pouvons les retrouver dans le tableau de la matrice des composantes. Nous remarquons que l'alpha de Cronbach de la dimension est de 0,855 consigné dans le tableau 26, qui est un bon coefficient si nous nous basons sur les critères de Evrad, Pras, et Roux, (2003). Nous notons également un pourcentage de variance de 77,579% consigné dans le tableau 24, correspondant à celui de la dimension, ce qui est assez bon selon Evrad et al (2003).

Ensuite exposons le tableau de la fiabilité des données des cadres du Cameroun contenant le calcul de la fiabilité des sous dimensions et des différents éléments faisant parties.

Tableaux 27, 28 et 29 : De calcul de la fiabilité du cycle de vie des cadres du Cameroun

Tableau 27 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée		
Composante	Valeurs propres initiales	Sommes extraites du carré des chargements

	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,984	49,607	49,607	1,984	49,607	49,607
2	,941	23,521	73,128			
3	,596	14,909	88,037			
4	,479	11,963	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 28 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Recrutement	,517
Carrière	,757
Retraite	,694
Succession	,813

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 29 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	4

Source : Traitement des données sous SPSS.

Nous notons ici que pour avoir l'alpha de Cronbach de la dimension du cycle de vie, nous avons utilisé comme composantes les alphas de Cronbach des quatre sous dimensions faisant parties cette dimension, qui étaient préalablement déjà calculés. Nous pouvons les retrouver dans le tableau 28 de la matrice des composantes. Nous remarquons que l'alpha de Cronbach de la dimension est de 0,660 consigné dans le tableau 29, qui est un coefficient acceptable si nous nous basons sur les critères de Evrard, Pras, et Roux, (2003). Nous notons également un pourcentage de variance de 49,607% consignée dans le tableau 27, correspondant à celui de la dimension, ce qui est acceptable selon Evrad et al (2003).

5.2-1-2- Fiabilité Stratégie de l'entreprise

Nous entrons dans l'analyse des données de la deuxième dimension de la rubrique de la partie du terrain Cameroun. Cette dimension tout comme la première compte quatre sous

dimensions, mais la rubrique des ouvriers est concernée seulement par une sous dimension qui est celle du style de leadership. Et la rubrique des cadres est concernée par les quatre sous dimensions.

Nous commençons par présenter le tableau des fréquences de cette dimension pour les ouvriers du Cameroun. Sur les 174 répondants au total et quatre (4) indicateurs, les chiffres du tableau qui suit nous montrent que la fréquence la plus basse est de 169 et la plus élevée est de 174 bien entendu. Cela témoigne de la connaissance qu'ont les répondants des pratiques de GRH abordées par les indicateurs de cette sous dimensions style de management.

Le paragraphe qui suit fait la lumière sur les données de la dimension gestion stratégique de la rubrique des cadres du Cameroun. Ayant un total de 27 répondants enregistré, nous avons des fréquences relativement basses à gérer. Cette dimension en ce qui concerne la rubrique des cadres est constituée des quatre sous dimensions au total. La fréquence la plus haute est de 27 bien entendu et la plus basse est de 26. Cela témoigne également d'une bonne maîtrise du sujet par les répondants.

Dans cette partie nous exposerons par le biais des tableaux les taux de fiabilité des éléments constituant la dimension gestion stratégique de la rubrique des ouvriers et de celle des cadres du Cameroun.

Nous commencerons par les tableaux qui présenteront les données des ouvriers. Nous y retrouverons l'alpha de Cronbach qui nous dira si la fiabilité est positive ou non, la matrice des composantes pour nous éclairer sur les éléments qui sont en jeu dans le calcul de ce taux de fiabilité.

Tableaux 30, 31 et 32 : Sur l'alpha de Cronbach et les composantes

Tableau 30 : Variance total expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,197	54,935	54,935	2,197	54,935	54,935
2	,846	21,161	76,096			
3	,508	12,712	88,809			
4	,448	11,191	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 31 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Votre avis sur l'adaptabilité du style de management chez vous	,604
Etat de la délégation des responsabilités	,823
Circulation de l'information dans votre structure	,791
Type de management appliqué dans votre structure hôtelière	,727
Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.	

a. 1 composantes extraites.

Tableau 32 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	4

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous présentent des données claires que nous pouvons interpréter comme suit : nous avons un alpha de Cronbach de 0,708 consigné dans le tableau 32, ce qui est assez bien selon les caractéristiques énoncées par Evrad et al (2003) que nous avons pris comme références. Nous avons également une variance de 54,935% consignée dans le tableau 30, qui est aussi acceptable toujours selon notre référentiel.

Nous aborderons maintenant les données relatives aux cadres, afin de ressortir l'alpha de Cronbach et les autres composantes. Nous présenterons des tableaux qui nous permettront de faire une lecture facile de ces informations.

Tableaux 33, 34 et 35 : Alpha de Cronbach et composantes de gestion stratégique des cadres Cameroun

Tableau 33 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé

1	1,768	58,935	58,935	1,768	58,935	58,935
2	,792	26,406	85,340			
3	,440	14,660	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 34 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Missions / Objectifs	,863
Culture / Valeurs	,700
Leadership	,730

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 35 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	3

Source : Traitement des données sous SPSS

Ces tableaux nous ressortent un alpha de Cronbach de 0,647 consigné dans le tableau 35, ce qui est une fiabilité acceptable selon le référentiel de Evrad et al (2003) que nous avons sélectionné ; en outre nous avons une variance de 58,935% consignée dans le tableau 33, qui est elle aussi acceptable selon le même référentiel.

5.2-1-3- Fiabilité Gestion de travail

Nous abordons cette nouvelle dimension avec pour objectif de présenter les fréquences et la fiabilité des données ressortant des rubriques des ouvriers et des cadres du Cameroun. Cette dimension compte deux sous dimensions qui sont horaire et rémunération.

Nous commencerons par ressortir les fréquences des rubriques ouvriers et cadres du Cameroun pour ce qui est de cette dimension. La rubrique des ouvriers aborde les deux sous dimensions que compte cette dimension. Avec un total de 174 répondants au total et de dix (10) indicateurs, nous remarquons selon le tableau qui suivra que la fréquence la plus basse est de 170

et celle la plus haute est de 174 bien entendu. Cet état des choses témoigne d'une bonne connaissance du sujet de la part des répondants.

Le tableau suivant nous mettra en exergue les données relatives à la dimension gestion du travail de la rubrique des cadres du Cameroun. Pour ce qui est du cas des cadres, leur rubrique a seulement une des deux sous dimensions que compte cette dimension en effet. Sur un total de 27 répondants et de six (6) indicateurs, on note selon les tableaux que la fréquence la plus basse est de 26 et la plus haute de 27 bien entendu.

La suite de notre travail nous mène à développer sur la fiabilité des éléments qui constituent la dimension gestion du travail des rubriques des ouvriers et des cadres du Cameroun. Nous commencerons par présenter les tableaux exposant les données des ouvriers.

Ces tableaux présenteront l'alpha de Cronbach de la dimension gestion du travail de la rubrique des ouvriers et aussi la matrice des composantes.

Tableaux 36, 37 et 38 : Alpha de Cronbach rubrique des ouvriers du Cameroun

Tableau 36 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,377	68,865	68,865	1,377	68,865	68,865
2	,623	31,135	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 37 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Horaires	,830
Rémunération	,830

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 38 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,548	2

Source : Traitement des données sur SPSS

Ces tableaux nous font état d'un alpha de Cronbach de 0,548 consigné dans le tableau 38, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est insuffisant, donc nous notons une faible cohésion entre les différents éléments formant partie de cette dimension, mais en même temps nous notons une variance 68,865% consignée dans le tableau 36, qui est assez bien toujours selon le même référentiel.

Les tableaux suivant nous exposerons l'alpha de Cronbach pour la dimension gestion du travail pour la rubrique des cadres du Cameroun, et aussi des autres éléments qui entrent dans cette analyse.

Tableaux 39, 40 et 41 : Alpha de Cronbach des cadres du Cameroun

Tableau 39 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,663	53,257	53,257	2,663	53,257	53,257
2	,867	17,336	70,593			
3	,643	12,860	83,453			
4	,523	10,458	93,911			
5	,304	6,089	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 40 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Évolution du salaire	,758
- adéquation salaire/niveau de vie de la ville de résidence	,792

- adéquation salaire/performance	,748
- reversement des primes et autres intéressements	,739
- existence des périphéries de la rémunération	,597

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 41 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous donnent un alpha de Cronbach de 0,778 consigné dans le tableau 41, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est assez bien, cela témoigne d'une bonne cohérence des éléments formant part de cette dimension. Nous avons également une variance de 53,257% consignée dans le tableau 39, qui est acceptable selon le même référentiel.

5.2-1-4- Fiabilité Formation et développement

Nous abordons à présent la quatrième dimension de la rubrique. Celle-ci comporte trois sous dimensions qui sont : formation, compétences et performance. Nous présenterons les fréquences et la fiabilité accompagnée des composantes se référant à cette dimension.

Pour un total de 174 répondants, le tableau nous donne de constater que pour les deux indicateurs abordés, les fréquences sont respectivement de 174 pour le premier indicateur, et de 173 pour le deuxième indicateur. Cela traduit une bonne connaissance des indicateurs par les répondants.

Dans la suite, nous aborderons les fréquences de cette dimension pour la rubrique des cadres du Cameroun. La rubrique des cadres, contrairement à celle des ouvriers, aborde les trois sous dimensions que compte cette dimension. Avec un total de 27 répondants et de seize (16) indicateurs, les tableaux nous donnent de remarquer que, les fréquences varient de 25 pour la plus basse et de 27 pour la plus élevée naturellement.

Les tableaux qui suivent nous présenteront la fiabilité des données de la quatrième dimension des rubriques des ouvriers et des cadres. Nous commencerons par exposer les données de la rubrique des ouvriers, en présentant l'alpha de Cronbach et les composantes de la matrice.

Tableaux 42, 43 et 44 : Alpha de Cronbach et composantes de la matrice

Tableau 42 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,441	72,069	72,069	1,441	72,069	72,069
2	,559	27,931	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 43 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Besoins de formation sont identifiés avec le concours des employés concernés	,849
Activités de formation structurées pour tous les employés	,849

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 44 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous dévoilent un alpha de Cronbach de 0,612 consigné dans le tableau 44, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est acceptable, et dans la suite nous remarquons également une variance de 72,069% consignée dans le tableau 42, qui est bien selon le même référentiel que nous avons.

Dans la suite, nous présenterons également les données correspondant à la rubrique des cadres en ressortant l'alpha de Cronbach et les composantes de la matrice.

Tableaux 45, 46 et 47 : Alpha de Cronbach et composantes de la matrice

Tableau 45 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,141	71,378	71,378	2,141	71,378	71,378
2	,780	26,011	97,389			
3	,078	2,611	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 46 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Compétences	,880
Formation	,973
Performance	,648

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 47 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	3

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous présentent un alpha de Cronbach de 0,796 consigné dans le tableau 47, ce qui est assez bien selon le référentiel que nous avons retenu, et nous notons aussi une variance de 71,378% consignée dans le tableau 45, qui est acceptable également selon le même référentiel.

5.2-1-5- Fiabilité Santé et bien-être

Dans cette dernière dimension des rubriques concernant les ouvriers et les cadres du Cameroun, nous aborderons quatre sous dimensions qui sont : la santé, l'ambiance de travail,

l'ergonomie et la gestion des conflits. Il sera question de présenter les fréquences des différentes sous dimensions et les tendances internes avec les variations de fréquences selon les indicateurs. Ensuite, nous présenterons aussi les niveaux de fiabilité des différents éléments constituant les sous dimensions.

Nous présenterons les fréquences pour les rubriques des ouvriers et des cadres dans cette partie. Avec un total de répondants de 174 et de quatorze (14) indicateurs pour cette dimension, la rubrique des ouvriers aborde les quatre sous dimensions que compte cette grande dimension. Les tableaux ressortis nous laissent constater que la plus petite fréquence enregistrée pour les indicateurs est de 170 et la plus grande est de 174.

Le tableau suivant nous mettra en avant les fréquences des différents indicateurs des sous dimensions de la cinquième dimension du tableau des cadres du Cameroun. Avec un total de répondants de 27 et de neuf (9) indicateurs, les tableaux nous laissent constater que tous les indicateurs ont été traités par l'ensemble des répondants, ce qui témoigne d'une connaissance parfaite de la part des répondants sur les pratiques de GRH abordées dans ces sous dimensions.

Le calcul de la fiabilité des éléments constituant les sous dimensions de cette dimension est aussi important que le calcul des fréquences. Raison pour laquelle, les tableaux suivants nous mettrons en exergue les fiabilités de la dimension de santé et bien-être pour les rubriques des ouvriers et cadres du Cameroun.

Tableaux 48, 49 et 50 : de la fiabilité pour les ouvriers du Cameroun

Tableau 48 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,772	44,297	44,297	1,772	44,297	44,297
2	,907	22,676	66,973			
3	,709	17,721	84,694			
4	,612	15,306	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 49 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante 1
Santé	,513
Ambiance de travail	,626

Ergonomie du travail	,726
Gestion des conflits	,767

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 50 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,571	4

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous ressortent un alpha de Cronbach de 0,571 consigné dans le tableau 50, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est un peu faible. Nous avons un peu plus haut le tableau 48 de la variance totale expliquée, qui nous dévoile une variance de 44,297% qui également selon le même référentiel est faible.

Tableaux 51, 52 et 53 : de fiabilité de la cinquième dimension de la rubrique des cadres

Tableau 51 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,568	78,384	78,384	1,568	78,384	78,384
2	,432	21,616	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 52 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Ambiance de travail	,885
Gestion des conflits	,885

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 53 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous présentent un alpha de Cronbach de 0,724 consigné dans le tableau 53, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est assez bien et plus haut dans le tableau de variance total expliquée, nous avons une variance de 78,384% consignée dans le tableau 51, qui est assez bien également selon notre référentiel.

Après avoir exposé les fréquences et les fiabilités des différentes dimensions des rubriques des ouvriers et des cadres du Cameroun ci-dessus, nous jugeons important de présenter également la fiabilité de chacune des rubriques en entier, ainsi qu'un tableau récapitulatif des données issues de l'analyse des ACP.

Tableaux 54, 55 et 56 : pour la rubrique des ouvriers du Cameroun

Tableau 54 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,524	50,485	50,485	2,524	50,485	50,485
2	,804	16,089	66,574			
3	,629	12,573	79,148			
4	,560	11,190	90,338			
5	,483	9,662	100,000			

Tableau 55 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Style de management	,705
Formation	,644

Cycle de Vie	,715
Gestion du travail	,764
Santé et bien-être	,720

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 56 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous donnent un alpha de Cronbach de 0,841 consigné dans le tableau 56, pour ce qui est de la rubrique des ouvriers du Cameroun. Selon notre référentiel, cela est bien comme niveau de fiabilité. Cet état des choses nous dit tout simplement que les éléments contenus dans la rubrique ont une bonne cohérence et que cette rubrique est fiable.

Tableau 57 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers du Cameroun : selon les ouvriers

Rubriques	Variance expliquée	KMO	Alpha de Cronbach
Carrière	81,917 %	0,500	0,777
Retraite	40,865 %	0,675	0,518
Succession	87,243%	0,588	0,854
Style de management	54,935%	0,709	0,708
Horaire	66,926%	0,622	0,750
Rémunération	44,222%	0,856	0,629
Formation	72,069%	0,500	0,612
Santé	46,678%	0,684	0,606
Ambiance de travail	72,476%	0,670	0,806
Ergonomie	44,524%	0,639	0,578
Gestion des conflits	60,577%	0,660	0,672

Source : Traitement des données sous SPSS

Au regard de la dernière colonne du tableau 57, nous constatons que toutes les dimensions de la rubrique sont fiables selon leur alpha de Cronbach.

Tableaux 58, 59 et 60 : Fiabilité et récapitulatif de la rubrique des cadres du Cameroun

Tableau 58 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,695	53,910	53,910	2,695	53,910	53,910
2	,794	15,874	69,784			
3	,656	13,111	82,895			
4	,439	8,783	91,678			
5	,416	8,322	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 59 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Rémunération	,788
Dimension Cycle de vie	,792
Dimension stratégie d'entreprise	,585
Dimension formation et développement	,787
Dimension santé et bien-être	,696

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 60 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous présentent un alpha de Cronbach de 0,786 consigné dans le tableau 60, qui est la fiabilité totale de la rubrique des cadres du Cameroun, selon notre de référentiel qui nous vient de Evrad et al (2003), cela est assez bien. En plus on a une variance de

53,910% consignée dans le tableau 58, ce qui est acceptable toujours selon notre référentiel. Ces chiffres témoignent du fait que les éléments contenus dans la rubrique des cadres sont d'une bonne cohérence et qu'en effet cette rubrique est fiable.

Tableau 61 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers du Cameroun : selon les cadres

Rubriques	Variance expliquée	KMO	Alpha de Cronbach
Recrutement	60,287%	0,698	0,860
Carrière	56,001%	0,696	0,781
Retraite	59,404%	0,626	0,772
Succession	62,921%	0,689	0,793
Mission/objectif	65,111%	0,594	0,732
Culture/valeur	53,371%	0,535	0,549
Style de management	54,315%	0,625	0,715
Rémunération	53,257%	0,707	0,778
Formation	63,700%	0,666	0,760
Compétences	68,315%	0,692	0,767
Performance	72,964%	0,629	0,811
Ambiance de travail	69,565%	0,500	0,561
Gestion des conflits	52,603%	0,652	0,696

Source : Traitement des données sous SPSS

5.2-2- Fiabilité des tableaux des ouvriers et cadres de l'Espagne

Dans cette deuxième partie de l'analyse des données quantitatives, on touchera les données de l'Espagne, nous en ferons des tableaux pour les rendre intelligibles et y donner du sens scientifique. On débutera comme pour les données du Cameroun par dresser des tableaux de fréquences, qui nous permettront de savoir par un tri à plat simple le nombre de répondants ayant des connaissances sur les pratiques de GRRHH abordées par les indicateurs. Ensuite pour dresser des tableaux exposant les taux de fiabilité des différentes sous dimensions, dimensions et de la rubrique toute entière. Avec un total de répondants de soixante-huit (68), donc soixante pour les

ouvriers et huit pour les cadres, on procèdera par la présentation de variation des fréquences pour chacun des indicateurs.

5.2-2-1- Fiabilité du Cycle de vie

On commence par la première dimension qui est comme son nom l'indique celle du cycle de vie des employés au sein des établissements. On commence par présenter les tableaux de fréquences pour les données des rubriques des ouvriers et des cadres et ensuite les tableaux de fiabilité.

La première dimension de la rubrique des ouvriers de l'Espagne avec un total de cinq (5) indicateurs et un total de soixante répondants, ressort un tableau avec une fréquence très simple celle de soixante (60), qui montre qu'il n'y a pas de variation de fréquence et que toutes les pratiques de GRRHH abordées dans cette dimension sont connues de tous les répondants.

La première dimension qui est cycle de vie de la rubrique des cadres de l'Espagne, avec un total de seize (16) indicateurs et un total de huit (8) répondants, cela dévoile un tableau avec une fréquence qui est de huit (8). Ce qui témoigne d'une bonne connaissance de la part des répondants, des pratiques de gestion du personnel abordées par les différents indicateurs.

On présentera ci-dessous les tableaux qui font état de la fiabilité des éléments constituant cette dimension. Après la fiabilité, nous verrons la variante et les composantes. Notons qu'on commencera par les données de la rubrique des ouvriers et ensuite par celle des cadres.

Tableaux 62, 63 et 64 : De fiabilité et éléments constitutifs de la dimension cycle de vie des ouvriers de l'Espagne

Tableau 62 : Variance totale expliqué

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,394	69,707	69,707	1,394	69,707	69,707
2	,606	30,293	100,000			

Tableau 63 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1

Carrières	,835
Succession	,835

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 64 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,564	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus nous présentent d'une part un alpha de Cronbach de 0,564 consigné dans le tableau 64, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est insuffisant, cela traduit une faible cohérence entre les éléments constitutifs de la dimension cycle de vie des ouvriers de l'Espagne. En outre nous avons une variance de 69,707% consignée dans le tableau 62, qui est acceptable selon notre référentiel.

On verra dans la suite les tableaux qui présenteront la fiabilité du contenu de la dimension cycle de vie des cadres de l'Espagne cette fois ci, et aussi la variance et les composantes.

Tableaux 65, 66 et 67 : de la fiabilité et composants de la dimension cycle de vie des cadres de l'Espagne

Tableau 65 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,919	63,968	63,968	1,919	63,968	63,968
2	,717	23,889	87,857			
3	,364	12,143	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 66 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Recrutement	,884
Carrière	,721
Succession	,786

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 67 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,718		3

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus donnent à voir un alpha de Cronbach de 0,718 consigné dans le tableau 67, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) qu'on a choisi est assez bon. Cela traduit d'une assez bonne cohérence des éléments constituant la dimension cycle de vie des cadres de l'Espagne. En outre on a une variance de 63,968% consignée dans le tableau 65, qui selon le même référentiel est bonne également.

5.2-2-2- Fiabilité Stratégie de l'entreprise

Dans la deuxième dimension des rubriques des ouvriers et des cadres de l'Espagne, on abordera comme dans le cas de la première dimension, les tableaux dans lesquels on exposera les variations des fréquences des indicateurs et ensuite les tableaux qui renseignent sur les données des tests de fiabilité des dimensions.

On abordera les fréquences des données de la rubrique des ouvriers en premier et ensuite celles de la rubrique des cadres. La dimension gestion stratégique de l'entreprise regroupe en elle quatre sous dimensions. La rubrique des ouvriers touche une seule des quatre sous dimensions, celle du style de leadership. Avec un total de soixante répondants et de trois indicateurs, les tableaux donnent de voir qu'on a une seule fréquence qui revient dans les trois indicateurs, et c'est celle la plus optimale soixante (60). Cela traduit le fait que tous les répondants ont connaissance des réalités des pratiques de gestion du personnel abordées par ces indicateurs.

La rubrique des cadres de l'Espagne, en sa deuxième dimension aborde toutes les sous dimensions de celle-ci. Avec un total de répondants de huit et d'avec dix indicateurs au total, les tableaux de cette dimension nous donnent de constater qu'on a une seule fréquence qui est celle

la plus optimale c'est-à-dire huit (8). Cela signifie que tous les répondants possèdent des connaissances sur les pratiques de GRRHH abordées.

Ici, il s'agit de présenter les tableaux qui font état de la fiabilité des données de la dimension deux qui est gestion stratégique, pour les rubriques des ouvriers et des cadres de l'Espagne. On commencera par la rubrique des ouvriers, celle-ci ne comptant qu'une sous rubrique sur les quatre que compte cette dimension, la fiabilité sera donc celle de cette sous dimension qui est celle du style de leadership.

Tableaux 68, 69 et 70 : De la fiabilité et se composants de la dimension gestion stratégique des ouvriers de l'Espagne

Tableau 68 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,954	65,118	65,118	1,954	65,118	65,118
2	,584	19,480	84,598			
3	,462	15,402	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 69 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
adecuación entre las iniciativas de gestión del personal de la empresa y las necesidades de los empleados	,789
autonomía y capacidad de decisión sobre las cuestiones que afectan a su puesto de trabajo	,791
el tipo de gestión de la empresa	,839

Tableau 70 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	3

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus montrent un alpha de Cronbach de 0,731 consigné dans le tableau 70, ce qui est assez bien selon le référentiel de Evrad et al (2003) qu'on a choisi pour notre étude, cela traduit d'une assez bonne cohérence des éléments qui constituent cette dimension. En outre, on a une variance de 65,118% consignée dans le tableau 68, qui est également assez bien selon les exigences de notre référentiel.

Les tableaux suivants présenteront la fiabilité et ses composantes pour le compte de rubrique des cadres de l'Espagne pour ce qui est cette dimension.

Tableaux 71, 72 et 73 : De fiabilité et composants de la dimension gestion stratégique des cadres de l'Espagne

Tableau 71 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,834	91,702	91,702	1,834	91,702	91,702
2	,166	8,298	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 72 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Culture te valeurs	,958
Leadership	,958

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 73 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus ressortent un alpha de Cronbach de 0,910 consigné dans le tableau 73, qui selon notre référentiel celui de Evrad et al (2003), est très bien, cela traduit d'une très bonne cohérence des éléments qui constituent la deuxième dimension de la rubrique des cadres

de l'Espagne. On a également, une variance de 91,702% consignée dans le tableau 71, qui selon notre référentiel est aussi très bien.

5.2-2-3- Fiabilité Gestion du travail

On aborde actuellement la troisième dimension des différentes rubriques. Cette dimension comporte deux sous dimensions qui sont : horaire de travail et rémunération. On présentera dans les lignes qui suivent les tableaux exposants les variations de fréquences de cette dimension pour ce qui des rubriques des ouvriers et des cadres. Ensuite on présentera les tableaux de fiabilité.

Le paragraphe actuel présente les données relatives aux fréquences de la rubrique des ouvriers de l'Espagne en ce qui concerne la troisième dimension. Elle aborde les deux sous dimensions de la rubrique. Avec un total de soixante répondants et de sept indicateurs, les tableaux nous disent qu'on a une seule fréquence qui est de soixante (60). Cela laisse entendre que les pratiques de gestion du personnel abordé dans cette dimension sont connues de tous les répondants.

Le paragraphe actuel traite des données sur les fréquences de la dimension trois de la rubrique des cadres de l'Espagne. Elle traite uniquement de la sous dimension rémunération, avec un total de huit répondants et cinq indicateurs, les tableaux donnent de constater qu'on a une seule fréquence qui est de huit (8).

Dans le cadre de cette troisième dimension qui est celle de la gestion du travail au sein de l'entreprise, on aura également à ressortir la fiabilité et ses composantes pour ce qui est des rubriques des cadres et des ouvriers de l'Espagne. On commencera toujours selon notre logique par les données de la rubrique des ouvriers.

Dans les tableaux suivants, on présentera la fiabilité de données contenues dans la dimension gestion du travail de la rubrique des ouvriers, ainsi que des autres éléments constitutifs.

Tableaux 74, 75 et 76 : de fiabilité et composants de la dimension gestion du travail des ouvriers de l'Espagne

Tableau 74 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,491	74,551	74,551	1,491	74,551	74,551
2	,509	25,449	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 75 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Horaires	,863
Rémunération	,863

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 76 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus dévoilent un alpha de Cronbach de 0,659 consigné dans le tableau 76, qui selon notre référentiel est acceptable, cela traduit d'une cohérence passable des éléments constitutifs de la dimension gestion du travail de la rubrique des cadres de l'Espagne. On a également une variance de 74,551% consignée dans le tableau 74, qui est assez bien selon notre référentiel.

Dans les tableaux qui suivent, on présentera la fiabilité des données contenues dans la dimension gestion du travail de la rubrique des cadres de l'Espagne. En ce qui concerne cette rubrique, la dimension de gestion du travail compte seulement une des deux sous dimensions, en occurrence celle de la rémunération. Alors la fiabilité de cette dimension sera celle de la sous dimension rémunération.

Tableaux 77, 78 et 79 : De fiabilité et composants de la dimension gestion du travail des cadres de l'Espagne

Tableau 77 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,864	77,286	77,286	3,864	77,286	77,286
2	,872	17,441	94,728			
3	,186	3,722	98,450			
4	,077	1,550	100,000			
5	1,357E-16	2,713E-15	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 78 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
adecuación de los salarios con el desempeño y rendimiento de los empleados	,914
adecuación entre el salario y el nivel de vida de la ciudad donde vive el empleado	,789
la evolución del salario desde que empezaste a trabajar	,992
pagamen de las bonificaciones y otros incentivos segun lo acordado con todos	,956
adecuación entre el salario y los requisitos del legislador o convenio colectivo	,714

Tableau 79 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus montrent un alpha de Cronbach de 0,919 consigné dans le tableau 79, qui selon notre référentiel celui de Evrad et al (2003) très bien, cela traduit d'une très bonne cohérence entre les éléments constitutifs de cette dimension. On a également une variance de 77,286% consignée dans le tableau 77, ce qui assez bien selon le référentiel de notre étude.

5.2-2-4 Fiabilité Formation et développement

On aborde actuellement la quatrième dimension qui est celle de la formation et du développement des ressources humaines. Cette dimension comporte trois sous dimensions, dans les paragraphes qui suivent on exposera les données relatives aux fréquences des rubriques des ouvriers et des cadres, ensuite on présentera les données des fiabilités.

Avec un total de soixante répondants et de deux indicateurs, les deux tableaux donnent de constater qu'on a une seule fréquence qui est de soixante (60). Et on note également que les modalités trois et quatre sont les plus cochées pour les deux indicateurs que compte cette dimension.

On dressera actuellement l'état des fréquences de la quatrième dimension de la rubrique des cadres de l'Espagne. On note d'emblée que toutes les sous dimensions sont représentées dans cette dimension de la rubrique des cadres.

Avec un total de huit répondants et de douze indicateurs, les tableaux donnent de constater qu'on a deux fréquences qui se dégagent, qui sont huit (8) pour neuf indicateurs et sept (7) pour trois indicateurs. Une lecture pointue des tableaux montrent également qu'on a les modalités trois et quatre qui sont les plus cochées pour la majorité des indicateurs.

Les tableaux qu'on présentera ci-dessous exposeront des données sur la fiabilité et les composants de la quatrième dimension formation et développement en ce qui concerne les rubriques des ouvriers et des cadres de l'Espagne.

On commencera par les données de la dimension de la rubrique des ouvriers, en présentant la fiabilité et les autres éléments constitutifs. Compte tenu que cette dimension pour ce qui est de la rubrique des ouvriers est constituée seulement d'une des trois sous dimensions, en occurrence celle de la formation, alors la fiabilité qu'on présentera ici sera celle de cette sous dimension.

Tableaux 80, 81 et 82 : De fiabilité et composants de la dimension formation et développement des ouvriers de l'Espagne

Tableau 80 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,475	73,765	73,765	1,475	73,765	73,765
2	,525	26,235	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 81 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
gestión de la identificación de necesidades y la gestión de los planes de formación	,859
la organización estructurada y participativa de las actividades de formación	,859

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 82 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus montrent un alpha de Cronbach de 0,642 consigné dans le tableau 82, qui est acceptable selon les exigences du référentiel de Evrad et al (2003) qu'on a choisi pour notre étude, cela témoigne d'une cohérence acceptable des éléments constitutifs de la dimension. On a également une variance de 73,765% consignée dans le tableau 80, ce qui est assez bien d'après notre référentiel.

Les tableaux suivants présenteront la fiabilité et les composants de la dimension formation et développement de la rubrique des cadres de l'Espagne.

Tableaux 83, 84 et 85 : De fiabilité et composants de la dimension formation et développement des cadres de l'Espagne

Tableau 83 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,611	80,544	80,544	1,611	80,544	80,544
2	,389	19,456	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 84 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Formation	,897
Performance	,897

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 85 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus donnent un alpha de Cronbach égale à 0,734 consigné dans le tableau 85, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est assez bien, cet état des choses traduit d'une assez bonne cohérence des éléments qui composent la dimension. On a également une variance égale à 80,544% consignée dans le tableau 83, qui selon le même référentiel est bien.

5.2-2-5- Fiabilité Santé et bien-être

Dans cette dernière dimension des rubriques concernant les ouvriers et les cadres de l'Espagne, on abordera quatre sous dimensions qui sont : la santé, l'ambiance de travail, l'ergonomie et la gestion des conflits. Il sera question de présenter les fréquences des différentes sous dimensions et les tendances internes avec les variations de fréquences selon les indicateurs.

Ensuite, on présentera aussi les niveaux de fiabilité des différents éléments constituant les sous dimensions.

On présente les fréquences pour les rubriques des ouvriers et des cadres dans cette partie. Avec un total de répondants de 60 et de onze (11) indicateurs pour cette dimension, la rubrique des ouvriers aborde les quatre sous dimensions que compte cette grande dimension. Les tableaux ressortis laissent constater qu'on a une fréquence unique qui est de soixante (60).

Le tableau suivant met en avant les fréquences des différents indicateurs des sous dimensions de la cinquième dimension du tableau des cadres de l'Espagne. Avec un total de répondants de 8 et de sept (7) indicateurs, les tableaux laissent constater que tous les indicateurs ont été traités par l'ensemble des répondants, ce qui témoigne d'une connaissance parfaite de la part des répondants sur les pratiques de GRH abordées dans ces sous dimensions.

On présentera actuellement la fiabilité et les composants pour la dernière dimension (santé et bien-être) des rubriques des ouvriers et des cadres de l'Espagne. On commencera par présenter ceux de la rubrique des ouvriers.

Tableaux 86, 87 et 88 : De fiabilité et composants de la dimension santé et bien-être des ouvriers de l'Espagne

Tableau 86 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,513	62,825	62,825	2,513	62,825	62,825
2	,914	22,845	85,670			
3	,310	7,756	93,426			
4	,263	6,574	100,000			

Tableau 87 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
la percepción sobre la gestión de la seguridad y salud en la empresa	,461
Ambiance de travail	,889
Ergonomie au travail	,904
Gestion de conflits	,832

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 88 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	4

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus présentent un alpha de Cronbach de 0,794 consigné dans le tableau 88, qui selon notre référentiel est assez bien, cela signifie que les éléments qui constituent cette dimension sont d'une assez bonne cohérence. Après on a une variance de 62,825% consignée dans le tableau 86, ce qui selon notre référentiel est également assez bien.

Tableaux 89, 90 et 91 : De fiabilité et composants de la dimension santé et bien-être des cadres de l'Espagne

Tableau 89 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,869	93,470	93,470	1,869	93,470	93,470
2	,131	6,530	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 90 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Ambiance au travail	,967
Gestion des conflits	,967

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 91 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	2

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus présentent un alpha de Cronbach de 0,930 consigné dans le tableau 91, qui selon le référentiel de Evrad et al (2003) est très bien, cela signifie que les éléments qui constituent la dimension sont d'une très bonne cohérence. On note aussi une variance de 93,470% consignée dans le tableau 89, qui est également très bien selon notre référentiel.

Après avoir exposé les fréquences et les fiabilités des différentes dimensions des rubriques des ouvriers et des cadres de l'Espagne ci-dessus, on juge important de présenter également la fiabilité de chacune des rubriques en entier, ainsi qu'un tableau récapitulatif des données issues de l'analyse des ACP.

Tableaux 92, 93 et 94 : De fiabilité et composants pour la rubrique des ouvriers de l'Espagne

Tableau 92 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,673	73,470	73,470	3,673	73,470	73,470
2	,925	18,508	91,978			
3	,209	4,185	96,162			
4	,125	2,495	98,658			
5	,067	1,342	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 93 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Dimension Cycle de Vie	,929
Style de leadership	,969
Dimension Gestion de Travail	,947
Formation	,340
Dimension Santé Bien-être	,927

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Tableau 94 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Les tableaux ci-dessus montrent un alpha de Cronbach de 0,879 consigné dans le tableau 94, ce qui est bien comme taux selon notre référentiel qu'on a choisi, cela signifie clairement que les indicateurs, les sous dimensions et les dimensions qui constituent cette rubrique ont une bonne cohérence. On a également une variance de 73,470% consignée dans le tableau 92.

Le tableau qu'on dresse ci-dessous fera un récapitulatif de toutes les données qu'on a présenté dans cette partie d'analyse factorielle des informations du terrain.

Tableau 95 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers de l'Espagne : selon les ouvriers

Rubriques	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Carrière	55,738%	0,595
Succession	88,968%	0,874
Style de leadership	65,118%	0,731
Horaire	72,790%	0,626
Rémunération	70,289%	0,852
Formation	73,765%	0,642
Ambiance de travail	59,806%	0,664
Ergonomie	60,722%	0,782
Gestion des conflits	70,858%	0,785

Source : Traitement des données sous SPSS

On présentera de même les tableaux de fiabilité et un tableau récapitulatif pour la rubrique toute entière des cadres de l'Espagne.

Tableaux 96, 97 et 98 : De fiabilité et composants de la rubrique des cadres de l'Espagne

Tableau 96 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,204	84,084	84,084	4,204	84,084	84,084
2	,520	10,409	94,492			
3	,226	4,512	99,004			
4	,050	,996	100,000			
5	1,967E-17	3,934E-16	100,000			

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 97 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Rémunération	,861
Dimension Cycle de Vie	,871
Dimension Stratégie d'Entreprise	,922
Dimension Formation et Développement	,970
Dimension Santé et Sécurité	,955

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

Tableau 98 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	5

Source : Traitement des données sous SPSS

Dans les tableaux ci-dessus on peut lire un alpha de Cronbach de 0,950 consigné dans le tableau 98, qui est très bien selon le référentiel d'Evrad et al (2003) qu'on a retenu pour notre étude, cela signifie qu'il existe une bonne cohérence entre tous les éléments qui constituent cette rubrique. On lit aussi une variance égale à 84,084% consignée dans le tableau 96.

Tableau 99 : Analyse de la fiabilité des rubriques de GRH des établissements hospitaliers de l'Espagne : selon les cadres

Rubriques	Variance expliquée	KMO	Alpha de Cronbach
Recrutement	68,310%	0,476	0,759
Carrière	85,168%		0,931
Succession	68,868%		0,841
Culture et valeur	77,356%	0,665	0,850
Style de leadership	90,497%		0,963
Rémunération	77,286%		0,919
Formation	68,531%		0,919
Compétences	71,917%		0,839
Performance	79,984%		0,906
Ambiance de travail	88,357%	0,500	0,868
Gestion des conflits	82,521%	0,567	0,918

Source : Traitement des données sous SPSS

Au regard du tableau 99, on constate quand on regarde la dernière colonne que toutes les sous dimensions de la rubrique des cadres de l'Espagne sont fiable au vu de leurs alphas de Cronbach.

5.3- Résultats de l'étude qualitative liée aux extraits représentatifs des interviews semi-directifs.

L'analyse de contenu thématique concerne d'une part les pratiques de GRH contenus dans les différentes dimensions de la rubrique, on procède par analyse de chaque dimension une après l'autre. Il en sortira des éléments d'enrichissement de notre modèle de rubrique.

5.3-1- Résultats de l'étude qualitative du Cameroun

On a dégagé cinq catégories de codage à savoir les cinq dimensions de la rubrique qui sont : le cycle de vie, gestion stratégique, gestion du travail, formation et développement et santé et bien-être. Chaque codage comporte plusieurs thèmes mis en évidence lors des interviews. Certains de ces thèmes ont été évoqués spontanément par les responsables d'établissement hôtelier : ambiance du travail, recrutement, rémunération, gestion des carrières, formation, conditions de travail. En revanche, d'autres ont été suggérés : santé, ergonomie du travail, succession, retraite, gestion des conflits, évaluation des compétences, style de management,

vision, culture et valeur et les missions de l'entreprise. Les résultats statistiques présentés dans le tableau ont été obtenus après une retranscription des interviews à l'aide des modules online, puis un retraitement manuel. Cela a permis d'avoir les éléments présents qu'on exposera dans les tableaux de la suite du travail.

Tableau 100 : Catégories de codage, nombres et fréquences de citations, nombres d'entretiens concernés « Pratiques de GRH »

Catégories	Thèmes	Nombres de citations	% des citations totales	Nbrs d'entretiens concernés
Cycle de vie	Recrutement	65	9,73%	8
	Gestion des carrières	76	11,37%	8
	Retraite	28	4,19%	8
	Succession	20	2,99%	8
Gestion stratégique	Vision	23	3,44%	8
	Mission	21	3,14%	8
	Culture et valeur	26	3,89%	8
	Style de management	88	13,17%	8
Gestion du travail	Horaire	18	2,69%	8
	Rémunération	72	10,77%	8
Formation et développement	Formation	34	5,08%	8
	Compétences	27	4,04%	8
	Performances	23	3,44%	8
Santé et bien-être	Santé	28	4,19%	8
	Ergonomie	30	4,49%	8
	Ambiance de travail	56	8,38%	8
	Gestion des conflits	33	4,94%	8
Total		668	100%	

Source : Résultats obtenus sous Excel

On peut constater à l'observation du tableau 100, que les sujets qui reviennent le plus et font l'objet d'un plus grand intérêt de la part des interviewés et sont par ordre d'importance : le style de management, la gestion des carrières, la rémunération et le recrutement. Bien qu'évoquées plus faiblement, l'ambiance du travail, la formation et la santé des travailleurs font également l'objet de préoccupations.

5.3-1-1- Cycle de vie

Cette section nous permet de mettre en évidence les pratiques de GRH du cycle de vie en entreprise qui reviennent fréquemment dans les entretiens. L'analyse des extraits significatifs indique que la dimension cycle de vie possède 28,28% des citations totales. Le recrutement préoccupe les responsables des établissements hôteliers du Cameroun à hauteur de 9,73%; la gestion des carrières à hauteur de 11,37%; la retraite quant à elle à hauteur de 4,19% et enfin la succession à un pourcentage de 2,99%.

Les thématiques les moins représentées ici sont la retraite et la succession à la tête de l'hôtel. Ce sont les thématiques qu'on commentera maintenant, et les deux autres plus bas. En abordant la retraite, les codes dégagés sont : la procédure de départ en retraite, la substitution au poste pour ce qui est des plus cités. Sur ceux-là, un directeur affirme : D7 « *il ne nous revient pas de faire les démarches pour le départ en retraite d'un employé. En plus depuis mon arrivée à la tête de cet hôtel, je n'ai jamais eu à traiter un cas de départ en retraite. Je suppose que si la question se pose à l'avenir, il reviendra au concerné de prendre en main son dossier* » entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala. La tendance en ce qui concerne ce point est généralisée quand on fait le tour des directeurs interviewés. Sur le point de la substitution au poste après le départ d'un employé en retraite, un directeur affirme : D4 « *je pense que le remplacement d'un employé qui va en retraite ne devrait pas poser un problème, il s'agit d'un recrutement comme tous les autres, ou alors on mettra un de ses collègues à sa place. Nous n'avons vraiment pas un protocole établi en la question* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. La succession à la tête de l'hôtel étant l'autre thématique la moins commentée, les directeurs ont néanmoins dit quelques phrases intéressantes à ce sujet. Sur le code concernant le processus de cooptation du successeur, un directeur affirme : D1 « *généralement il n'est pas nécessaire pour un papa d'avoir une grille d'évaluation pour savoir lequel de ses enfants pourra assurer la survie de la maison après lui. C'est une chose qui saute à l'œil et qui se ressent sans difficulté* » entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h. Et à un autre de déclarer également : D3 « *je n'ai pas besoin de faire passer un concours à mes enfants pour savoir qui va me succéder plus tard. Les faits parlent d'eux-mêmes* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. De ces éléments, on a la tendance de ce que les directeurs d'hôtels ont dit d'important sur ces thématiques. On met ainsi en évidence les principaux items qui reviennent dans les interviews relatifs à la retraite et la succession dans les établissements hôteliers.

Les données principales ici stipulent que sur les 668 citations que comporte la rubrique entière, 189 portent sur la dimension du cycle de vie. Le recrutement porte 9,73%, la gestion des carrières 11,37%, la retraite 4,19% et la succession 2,99%.

5.3-1-2- Stratégie de l'entreprise

Cette section nous donnera de présenter les données relatives à l'analyse des données portant référence à la dimension de la stratégie de l'entreprise. Avec un total de 158 citations, dont pour la vision de l'entreprise est de 23 ; pour la mission est de 21 ; pour la culture et la valeur 26 et le style de management lui compte 88 citations.

Les thématiques les moins abordées ici sont la vision, la mission et la culture. Ces thématiques ont des codes et items qui ont tout de même été abordés par les directeurs des établissements qu'on a interviewés. Les extraits significatifs ressortis des interviews, en ce qui concerne la vision, on peut isoler des items tels que : l'identité de la vision de l'établissement, le plan d'action pour son applicabilité. Sur ces items, un directeur affirme : D2 « *notre vision d'être une adresse de référence sur l'étendue du territoire national. Notre établissement possède ce qu'il faut pour cela et notre effectif également est une arme pour y arriver. Le travail acharné doit donc nous y mener maintenant* » entretien réalisé le 21.10.2021 à 10h à Douala. Pour ce qui est des items importants de la thématique mission, on peut dégager des mots comme : l'identité de la mission et comment y parvenir. Sur ces items, un directeur déclare : D1 « *notre mission est de rendre le meilleur des services à notre clientèle, être le plus efficace et efficient possible. Pour y parvenir nous sommes certains d'avoir les éléments adéquats, qui est notre infrastructure et notre équipe de travail, un management efficace* » entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h à Douala. Les items qu'on peut dégager en ce qui concerne la thématique culture, sont : l'identité de la culture de l'établissement et sa prise en compte par les employés. Sur ces items, un directeur déclare : D2 « *en toute sincérité, ce n'est pas un aspect sur lequel nous réfléchissons souvent. Je pense que notre conversation actuelle vient juste me rappeler que c'est un point sur lequel mon équipe et moi devons travailler. Très souvent on y prête pas attention et on n'y met pas trop d'effort aussi* » entretien réalisé le 21.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. Les avis énoncés sur ces points par ces directeurs, livrent la tendance de ce que pense la plupart sur ces thématiques. On y met en évidence les principaux items qui reviennent dans les interviews relatifs à la mission de l'entreprise, sa vision, et sa culture/valeur. Plus bas, on abordera le style de management.

Les données principales stipulent que des 668 citations totales que comporte la rubrique, cette dimension en porte 158 au total, pour des pourcentages tels que : vision 14,55% pour la dimension ; la mission 13,29% ; culture/valeur 16,45% et pour le style de management 55,69%.

5.3-1-3- Gestion du travail

Cette nouvelle section nous donnera la présentation des chiffres relatifs à l'analyse des données de la dimension de la gestion du travail. Avec un total de 90 citations, dont pour les horaires de travail nous avons 18 citations et pour la rémunération 72 citations.

Les deux codes dégagés ici sont les horaires de travail et la rémunération qui sont des thématiques super importantes qu'on abordera plus amplement en bas du développement. Ils sont si important qu'un directeur déclare pour ce qui est de la rémunération que : D1 « *c'est quand il s'agit de parler de salaire qu'on se rend compte que l'entrepreneuriat n'est rien de facile. Il y'a tellement de paramètres qui entrent en jeux qu'il est très souvent difficile de satisfaire à tout le monde et trouver son compte à la fois* » entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h à Douala Cameroun. Une perception qui semble partagé par plusieurs de ces confrères quand on examine bien les extraits significatifs à ce niveau. On met ici en évidence les principaux items qui reviennent dans les interviews relatifs aux horaires de travail et à la rémunération.

Des 668 citations que compte notre analyse du contenu, la dimension gestion du travail en a 90, avec des pourcentages de la catégorie départagée en les deux codes qui sont : horaires de travail avec 20% et rémunération avec 80%.

5.3-1-4- Formation et développement

Dans cette nouvelle section, on présentera les données relatives à l'analyse de la dimension de la formation et développement. On peut noter d'entrée de jeux que les codes de cette catégorie portent pour chacun les nombres de citations suivant : formation avec 34 citations, les compétences compte 27 citations et les performances ont 23 citations.

L'ensemble de ces codes sont très peu représenté quand on fait une lecture globale des codes des entretiens avec les directeurs des établissements hôteliers du Cameroun. Mais malgré cela, on peut dégager des items importants abordé par les directeurs interviewés. En parlant du code formation, on peut dégager comme items importants : l'existence d'un programme de formation et le financement des couts de formation. Sur ces points, un directeur affirme : D6 « *la formation est une question très importante pour nous, mais nous ne souffrons pas non plus de cela car notre groupe compte un institut de formation hôtelier et c'est de là que nous vient en grande partie notre main d'œuvre. Si un besoin de mise à niveau se pose, nous savons comment faire et le cout ne vaudra rien* » entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala. Sur ce même point, un autre directeur affirme : D4 « *on n'a pas de programme de formation établie ici chez nous. De toutes les manières quand un employé éprouve des difficultés à effectuer son travail je ne sais pour quelle raison, on demande à un de ses collègues de lui prêter main forte. Mais si le problème persiste, on devra lui changer de poste ou alors se séparer de lui. Nous n'avons pas d'argent pour mettre à disposition de la formation de nos employés en toute sincérité* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Le constat est qu'en fonction des établissements la réalité diffère, il y en a qui un des moyens de pouvoir à la formation des employés et d'autres que non. L'autre code qu'on a ici est la compétence. De ce code se dégage également deux items importants qui sont : l'évaluation des compétences et la mise en valeurs des compétences. Sur ces points, un directeur affirme : D4 « *on ne se fait pas une fixation là-dessus. Le plus important est que l'employé puisse faire ce qui lui est assigné comme tache. Mais maintenant s'il y arrive cela voudrait dire qu'il est compétent. Surtout moi je pense que la compétence est acquise en exerçant et la valoriser c'est aussi une autre question sur laquelle s'attarder avec attention* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Ici on met en exergue les items qui reviennent dans les interviews concernant à la fois la formation, la gestion des compétences.

Des citations complètes que compte cette analyse du contenu, la dimension de la formation et développement en compte 84. Les codes dégagés portent des pourcentages divers, c'est ainsi que nous avons pour la formation 40,47% en ce concerne la catégorie, la gestion des compétences 32,14% et la performance clôture avec 27,38%.

5.3-1-5- Santé et bien-être

Cette nouvelle section donnera d'aborder l'analyse des données qu'on retrouve dans la cinquième et dernière dimension de la rubrique, il s'agit de la dimension qui porte sur la santé et

le bien-être. On note déjà d'emblée que cette catégorie compte quatre codes, qui ont pour citations de manière individuelle : santé 28 citations, ergonomie 30 citations, ambiance du travail 56 citations et gestion des conflits 33 citations.

Les thématiques les moins cités ici sont l'ergonomie du travail, la santé et la gestion des conflits. Bien qu'ils soient moins cités par les directeurs des établissements hôteliers durant les interviews, ils ont tout de même, des items intéressants qui ont été cités durant les entretiens. Parlant de la thématique santé, les items qu'on peut dégager selon les extraits significatifs sont : l'existence d'un médecin du travail de l'établissement et la prise en charge sanitaire des employés. Sur ces points, un directeur déclare : D8 « *malheureusement, on n'a pas de contrat avec une clinique ou un centre de santé pour la prise en charge sanitaire de nos employés. On aimerait bien le faire, mais seulement nos moyens ne nous permettent pas d'y arriver. Souvent quand il arrive qu'un employé se blesse en travaillant ou qu'il ait un autre accident au travail, on demande au comptable de lui donner un peu d'argent pour aller prendre des soins au quartier* » entretien réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun. Dans les différents extraits, ce commentaire a eu tendance à se généraliser. Les items qu'on peut dégager de la thématique ergonomie de travail sont : la prise compte de l'ergonomie lors de l'achat du matériel de travail. Sur ce point un directeur déclare : D6 « *nous ne pouvons pas nous le permettre, ce sera très couteux et en plus si vous faite le tour vous verrez que le matériel n'est pas changé tout le temps alors que les employés vont et viennent. C'est carrément irréal pour nous de vouloir le faire* » entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala Cameroun. Cet avis est également généralisé dans les autres extraits quand on s'y penche. La gestion des conflits étant l'autre thématique de cette partie, on peut y dégager deux items importants qui sont : l'existence d'une procédure pour la gestion des conflits et la récurrence des conflits. Sur ces points, un directeur affirme : D8 « *nous sommes une famille, et c'est vrai que les problèmes ne manquent pas au sein d'une famille, c'est pourquoi nous les résolvons aussi comme une famille le fait, c'est-à-dire en dialoguant. On dit souvent que le linge sale se lave en famille alors c'est ce que nous faisons* » entretien réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun. Les extraits significatifs traduisent en générale que les établissements hôteliers enquêtés n'ont pas des procédures formelles misent en place pour la gestion quotidienne de ces pratiques de gestion du personnel. On met en exergue les items qui reviennent dans l'analyse des codes comme : la santé, l'ergonomie et la gestion des conflits. L'ambiance du travail sera abordée plus bas.

Avec un total de 147 citations, cette catégorie est assez dense et donne des pourcentages par catégories à chacun des codes dégagés tel que suit : la santé vient avec 19,04%, l'ergonomie avec 20,40%, l'ambiance de travail vient avec 38,09% et la gestion des conflits avec 22,44%.

Les perceptions individuelles des directeurs des hôtels de famille de la ville de Douala sur les différentes pratiques de gestion du personnel seront exposés dans les lignes qui suivent au travers des verbatim recueillis lors des interviews.

La pratique de gestion du personnel la plus citée par les directeurs des hôtels de Douala est le style de management. Cela témoigne de l'importance de cette pratique. Quand on a abordé la variable portant sur le style de leadership exercé au sein de ces établissements, les réponses sont toutes pareilles. Les directeurs ont tous dit pratiquer le style paternaliste. Un directeur

affirme à ce sujet : D3 « *je considère mes employés comme mes propres enfants et tous les jours je fais en sorte qu'ils se sentent comme chez eux en travaillant ici. Je ne leur demanderais jamais de faire ce qu'un père ne demanderait pas à ses enfants. Quand ils m'écoutent et font ce que je dis tout va pour le mieux* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. Il en ressort clairement qu'il y'a une identification des employés comme membres additifs de la famille et que l'obéissance absolu aux règles du directeur qui se voit comme le papa de cette grande famille, est le moteur du fonctionnement de l'établissement. Un autre directeur dit à ce sujet : D1 « *nous sommes tous une famille et travaillons main dans la main pour atteindre les objectifs et faire grandir la maison. Je considère que mon rôle est de les encadrer comme un patriarche que je suis. Ils profitent de ma sagesse et le plus souvent j'ai raison dans mes choix* » entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h à Douala Cameroun. Quand on a abordé la variable portant sur la longévité des employés au sein de l'établissement, les directeurs ont laissé entrevoir un malaise dans leurs interventions et la réalité était que les durées étaient toutes assez courtes. Mais à chaque fois cela ne semblait pas être dû au fonctionnement interne, mais aux envies illimités des employés et de leur manque de sérieux. Sur ce point, un directeur déclare : D3 « *on ne peut pas forcer quelqu'un à travailler, on remarque que les jeunes de nos jours ne sont plus sérieux dans ce qu'ils font et apportent peu de participation au travail qu'on confie, le plus important pour eux c'est l'argent et non le travail. Il y'a très peu qui résistent, ils finissent par partir* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h à Douala Cameroun.

La gestion des carrières est la pratique de gestion du personnel la plus citée pendant les interviews des directeurs d'hôtels de Douala qu'on a investigué. C'est une pratique très importante, car elle rend compte du dynamisme de la vie professionnelle des employés d'une entreprise. Quand on a abordé le point des évaluations annuelles et des décisions appréciatives prises après ces évaluations, les directeurs ont fait ressortir clairement que cela est quasi inexistant. A ce sujet un directeur déclare : D5 « *je pense qu'il n'y a que les responsables qui font des évaluations d'atteinte de leurs objectifs. Pour les autres employés, je ne pense pas que cela soit important. Bon ce que je dis c'est qu'il n'y a pas ce type d'évaluations pour les employés* » entretien réalisé le 05.11.2021 à 13h à Douala Cameroun. Cet état des choses impacte sur les promotions au sein de ces établissements, qui sont également casis inexistantes. Un directeur déclare sur ce point : D5 « *en réalité, nous ne connaissons pas les promotions chez nous, pour la simple raison qu'il est très rare que quelqu'un quitte d'un poste inférieur à un poste supérieur ici* » entretien réalisé le 05.11.2021 à 13h à Douala Cameroun.

La rémunération est la troisième pratique de gestion du personnel la plus citée lors des interventions des directeurs des hôtels de Douala. Les différentes primes, participations et augmentations de salaires, sont des mots qui semblent être étranger au vocabulaire des directeurs de ces établissements. Parlant de la variable portant sur l'adéquation du salaire avec les exigences du législateur ou de la convention collective, un directeur affirme : D6 « *on discute le salaire avec l'employé. En générale on lui dit ce qu'on pense pouvoir lui payer en fonction des entrées que nous faisons par moi. Non on ne prend pas en compte les exigences de la convention collective ni d'autre chose* » entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala Cameroun.

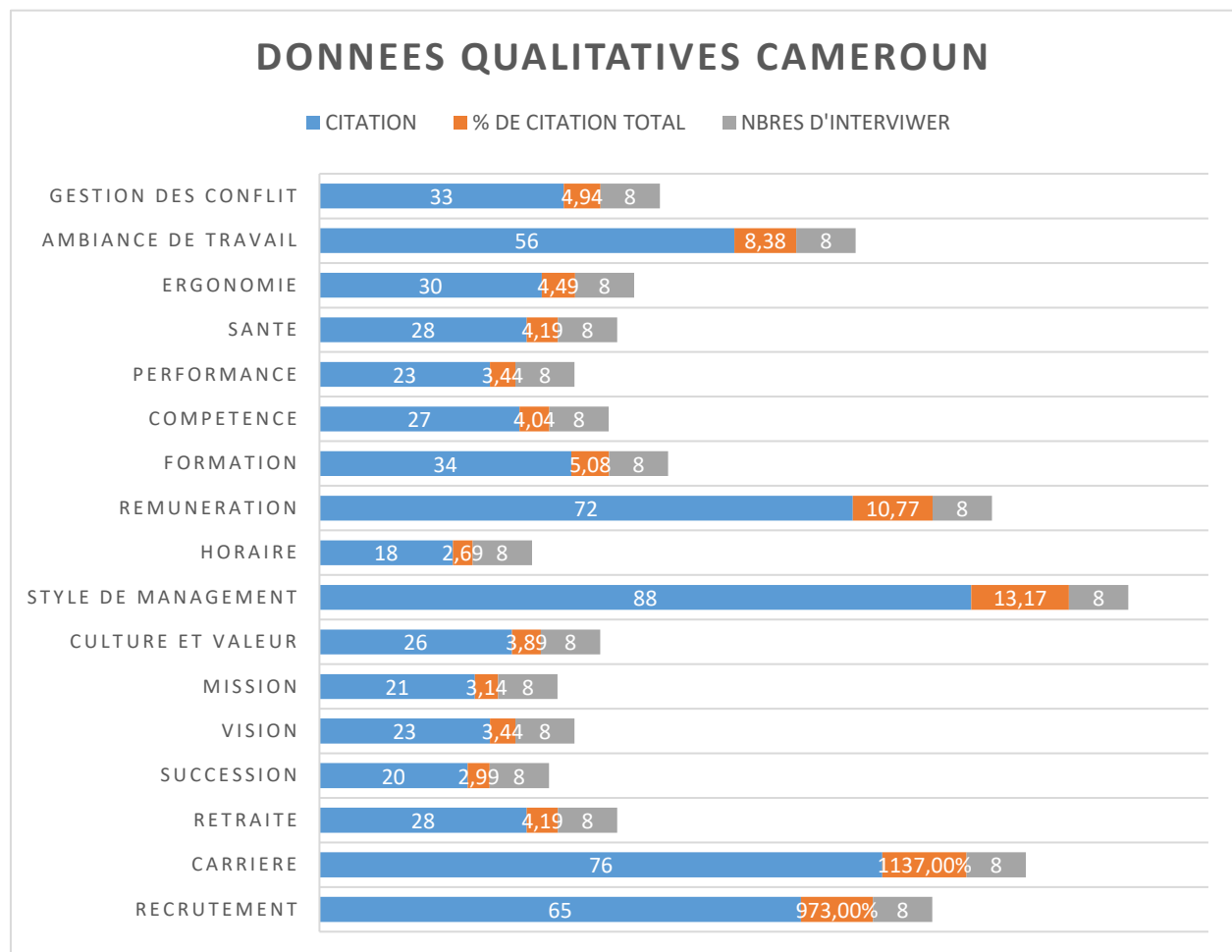
Le recrutement est la quatrième pratique de gestion du personnel la plus citée par les directeurs lors de leurs interviews. Les points comme la définition des postes vacants, les bassins

de candidatures, l'intégration des nouvelles recrues sont important ici. Quand on a abordé la variable liée aux bassins de candidatures le plus utilisé pendant les recrutements, presque tous les directeurs ont parlé du réseautage. Un directeur affirme sur ce point : D3 « *le boucha à oreille est le moyen le plus utilisé quand nous devons recruter un nouveau. Notre réseau familial, ami et employé font courir la nouvelle et finalement nous avons quelqu'un* » entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h.

L'ambiance de travail est la cinquième pratique de gestion du personnel qui ressort le plus souvent dans les interviews des directeurs d'hôtels de Douala. Quand on a abordé la variable parlant du sentiment d'appartenance à l'établissement, un directeur a affirmé : D5 « *en fait on a beaucoup d'employé qui viennent seulement gagner de leurs vies rien d'autre n'importe* » entretien réalisé le 05.11.2021 à 13h.

L'ensemble de ces données que nous avons présenté ci-dessus concernant les interviews passés aux responsables des établissements hôteliers du Cameroun, sont mis en synthèse dans le graphique que nous dresserons ci-dessous. Ce graphique comprendra une légende colorée qui permettra sa lecture aisée.

Graphique 2 : Données qualitatives Cameroun



Source : Notre étude

5.3-2- Résultats de l'étude qualitative en Espagne

Pour ce qui est de l'analyse du contenu des données de l'Espagne, on a également dégagé cinq catégories qui correspondent aussi aux cinq dimensions de la rubrique. Les codes retenus dévoilent des composantes qui sont développées dans les interviews. Les résultats statistiques présentés dans le tableau ont été obtenus après une retranscription des interviews à l'aide des modules online, puis un retraitement manuel. Cela nous a permis d'avoir les éléments présents qu'on exposera dans le tableau de la suite du travail.

Tableau 101 : Catégories de codage, nombres et fréquences de citations, nombres d'entretiens concernés « Pratiques de GRH »

Catégories	Thèmes	Nombres de citations	% des citations totales	Nbrs d'entretiens concernés
Cycle de vie	Recrutement	83	12,31%	8
	Gestion des carrières	45	6,67%	8
	Retraite	20	2,96%	8
	Succession	45	6,67%	8
Gestion stratégique	Vision	13	1,92%	8
	Mission	10	1,48%	8
	Culture et valeur	11	1,63%	8
	Style de management	95	14,09%	8
Gestion du travail	Horaire	77	11,43%	8
	Rémunération	70	10,39%	8
Formation et développement	Formation	32	4,74%	8
	Compétences	20	2,96%	8
	Performances	14	2,07%	8
Santé et bien-être	Santé	21	3,11%	8
	Ergonomie	14	2,07%	8
	Ambiance de travail	76	11,28%	8
	Gestion des conflits	28	4,15%	8
Total		674	100%	

Source: Résultats obtenus sous Excel

On peut constater par la configuration du tableau 101, que les sujets qui reviennent souvent et qui ont le plus d'importance sont classés comme suit : style de management,

recrutement, horaire, ambiance de travail. Et ceux qui portent moins l'importance de nos interlocuteurs sont : ergonomie, mission, vision et culture/valeur.

5.3-2-1- Cycle de vie

Dans cette section qui représente la première analyse des données du terrain en Espagne, nous avons les éléments des interviews correspondants à la première dimension de la rubrique. Cette catégorie qui comprend, le recrutement qui compte 83 citations, la gestion des carrières qui compte 45 citations, la retraite quant à elle a 20 citations et la succession compte elle aussi 45 citations.

Les codes dégagés ici qui feront l'objet de commentaires sont ceux qui sont les moins cités, c'est-à-dire la succession et la retraite qui sont des codes moins cités par les directeurs. Mais néanmoins ils ont des items importants qui peuvent être dégagés. En parlant de la retraite, les directeurs des établissements hôteliers espagnols enquêtés ont dit clairement que les mesures prévues pour le départ en retraite d'un employé sont déjà mises en place par l'état, ils jouent le rôle de facilitateurs au niveau de fourniture de la documentation nécessaire. C'est ainsi qu'un directeur déclare : D14 « *notre rôle est de fournir à l'employé qui s'en va la documentation dont il a besoin si cela est à notre niveau. Mais avec les mesures prises par le gouvernement ils ne rencontrent pas de problèmes généralement* » entretien réalisé le 12.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne.

En parlant de la succession à la tête de l'établissement, bien que les directeurs des hôtels ne se soient pas trop arrêtés sur le point, on isole les extraits de ceux qui ont hérité de l'entreprise familiale, et les tendances disent que cela s'est fait sans aucun encombre, ni procédure particulière. Sur ce point, un directeur déclare : D11 « *depuis jeune mes parents m'ont initié à l'hôtellerie, je leur donnais un coup quand je pouvais de temps en temps. Et après mes études je suis allé travailler comme cuisinier dans un restaurant à Paris, mais quand mon père m'a fait part de son désir de partir j'ai dû rentrer pour prendre mes responsabilités* » entretien réalisé le 05.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. Ici on met en exergue les données ressortant des interviews sur les codes tels que : la retraite et la succession.

Les données principales qu'on ressort disent que, cette catégorie compte 193 citations et qui confère à chacun de ses codes dégagés divers pourcentages relatifs à la catégorie. C'est ainsi qu'on remarque le recrutement avec 43%, la gestion des carrières avec 23,31%, la retraite elle a 10,36% et la succession avec 23,31%.

5.3-2-2- Stratégie de l'entreprise

Dans cette seconde partie de l'analyse de contenu des données qualitatives de l'Espagne, il nous ait donné d'examiner la catégorie correspondant à la deuxième dimension de la rubrique à savoir la stratégie de l'entreprise. Avec un total de 129 citations, elle comporte des éléments tels que : la vision avec 13 citations, la mission 10 citations, la culture/valeur avec 11 citations et le style de management avec 95 citations.

Les codes vision, mission et culture de l'entreprise sont très peu cités dans les interviews des directeurs d'hôtels des Pyrénées espagnols qu'on a investigués. Les directeurs disent presque tous que ce sont des points sur lesquels ils ne s'ardent pas trop dans leur management quotidien. Bien qu'ils aient des connaissances sur ces thèmes, la taille de leurs établissements conditionne leurs priorités et les éloignent de ces pratiques. Sur ces points un directeur déclare : D14 « *oui ce sont des points certainement essentiels du management d'un établissement, mais nous avons d'autres priorités et nous y faisons plus attention qu'aux autres* » entretien réalisé le 12.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. On met en exergue ici les données des interviews faites sur les codes de la deuxième catégorie qui sont : la vision, la mission et la culture/valeur.

Après étude de ce tableau, on en ressort que cette catégorie comptant 129 citations et ayant pour chacun de ses codes dégagés divers pourcentages relatifs à la catégorie. Nous pouvons donc relever pour la vision 10,07%, pour la mission 7,75%, pour la culture/valeur 8,52% et pour le style de management 73,64%.

5.3-2-3- Gestion du travail

Dans cette nouvelle section nous aurons à présenter des chiffres relatifs à l'analyse des données de la dimension de la gestion du travail pour le compte de l'Espagne. Avec un total de 144 citations, dont pour les horaires de travail nous avons 74 citations et pour la rémunération 70 citations.

Ici on met en évidence les principaux items qui reviennent dans les interviews relatifs aux horaires de travail et à la rémunération pour ce qui concerne l'Espagne, compte tenu de la forte citation des items de ces codes, nous les développerons plus bas.

Des 674 citations que compte notre analyse du contenu, la dimension gestion du travail en a 144, avec des pourcentages de la catégorie départagée en les deux codes qui sont : horaires de travail avec 51,39% et rémunération avec 48,61%.

5.3-2-4- Formation et développement

Dans cette quatrième section des données de l'Espagne qui correspondent à la dimension numéro quatre de la rubrique, nous allons aborder le thème de la formation et développement. Cette catégorie comprend des codes, qui ont des nombres de citations différents. La formation a 32 citations, la gestion des compétences à 20 citations et la performance a 14 citations.

Les codages sur lesquels on s'attardera ici sont la formation et la performance. Bien qu'ils soient très peu représentativement cités dans les extraits significatifs, ils ont certains items qui représentent un intérêt. En parlant de la formation, les directeurs des établissements ont dit tous que la formation est un pant qui est organisé par l'état, aussi que le plus important est d'identifier le besoin et de regarder dans le programme de formation établie par l'état la période à laquelle celle-là est prévue. Ainsi on a la déclaration d'un directeur sur le sujet : D13 « *la généralité de Catalogne a un programme de formation pour les métiers de notre secteur, alors il nous suffit de savoir ce donc à besoin un employé comme renforcement et faire un programme adéquat en*

interne pour lui permettre d'y participer » entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

La performance est un code qu'on ressort ici également, et sur ce point les directeurs des hôtels, disent en majorité qu'ils considèrent comme majeur indice de performance est le taux d'occupation des chambres pendant la haute saison d'activités. C'est ainsi qu'un directeur déclare : D12 « *mon équipe et moi considérons comme marque de performance le niveau d'occupation des chambres au sein de notre établissement en saison de fortes activités. Je peux dire qu'on n'a pas encore le souci d'établir une grille spécifique de performance dans nos activités* » entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. Ici on met en évidence les principaux items qui reviennent dans les interviews relatifs à la formation, la gestion des compétences et la performance pour ce qui concerne l'Espagne.

Des 674 citations que compte notre analyse du contenu, la catégorie de la formation et développement que nous venons d'exposer compte 66 citations et les codes dégagés dans cette catégorie portent différents pourcentages. C'est ainsi que nous avons pour la formation 48,48% dans la catégorie, pour la gestion des compétences nous avons 30,30% et pour la performance 21,21%.

5.3-2-5- Santé et bien-être

Dans cette cinquième et dernière section de l'analyse du contenu des données qualitative de l'Espagne, nous aborderons la catégorie santé et bien-être qui est également la dernière dimension de notre rubrique. Elle comporte quatre divisions qui sont la santé qui compte 21 citations, l'ergonomie qui compte 14 citations, l'ambiance de travail avec 76 citations et la gestion des conflits avec 28 citations.

On parlera en occurrence des codes comme la santé, l'ergonomie et la gestion des conflits ici, car ils sont moins représentés et plus bas on parlera de l'ambiance de travail qui représente un thème majeur ressorti des extraits significatifs de cette analyse. En parlant des codes comme la santé, il ressort des extraits que les directeurs disent clairement que les mesures sont prises déjà par l'état pour assurer ce point. Un directeur déclare là-dessus : D10 « *la santé des travailleurs comme pour tous les autres citoyens ici est assuré par l'état. Mais il est certain que nous prenons également des précautions à notre niveau au cas où un employé aurait un accident ici, de lui prodiguer les premiers soins avant que les ambulanciers n'arrivent pour la prise en charge effective* » entretien réalisé le 04.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. Perception généralisée sur le point, car on peut témoigner d'un sérieux dans ce point. En parlant du code ergonomie, la tendance selon les extraits est à ce que les directeurs y prêtent une certaine attention, même si elle pourrait être meilleure sur ce point. C'est ainsi qu'un directeur déclare : D10 « *on fait des efforts considérables pour mettre nos employés dans des conditions de travail optimales, en passant par les installations infrastructurelles, jusqu'aux équipements, on essaie de faire en sorte qu'ils travaillent sans trop de difficultés* » entretien réalisé le 04.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. Sur ces codes, les tendances sont généralisées et apportent des informations selon lesquelles, les directeurs de ces établissements mettent des efforts pour apporter un suivi complémentaire aux mesures étatiques qui régissent déjà ses aspects du travail.

Cette catégorie compte au total 139 citations et l'analyse ressort qu'en pourcentage de la catégorie, chaque code dégagé possède : santé 15,10%, ergonomie 10,07%, l'ambiance de travail 54,67% et la gestion des conflits a 20,14%.

Les perceptions individuelles des cadres sur les différentes pratiques de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier, ressortent clairement à travers les verbatim de ces derniers. Parlant des points les plus cités par les directeurs des hôtels, on aura des verbatim qui démontreront l'état des lieux pour ce qui est de ces pratiques.

Le style de management représente la thématique la plus citée par les directeurs d'hôtels de familles des Pyrénées Espagnols qu'on a investigués. En abordant la variable du style de leadership appliqué au sein des établissements, les réponses reçues étaient en majorité tournées vers le style participatif. Un directeur affirme à ce sujet que : D10 « *je favorise les actions d'équipe ! J'aime bien savoir ce que tout le monde pense d'une situation problématique qu'on rencontre souvent, les avis de tous sont pris en compte. Le plus important est de savoir comment les orienter après* » entretien du 04.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. Mais force est de remarqué les différentes utilisations qu'en font les directeurs des participations des employés à la résolution ou au fonctionnement de certaines situations. Sur ce point un directeur dit : D9 « *Le plus souvent je prends leur avis pour un souci de transparence de la communication, les solutions sont très souvent là et je veux juste qu'ils puissent s'exprimer et avoir l'impression de participer aux actions d'entreprise* » entretien du 04.05.2022 à 09h aux Pyrénées Espagne. Ici on note une pseudo prise d'avis de la part du directeur auprès de ses collaborateurs, force est de constater que cela arrive dans certains cas. Mais à côté, ont d'autres directeur qui agissent autrement. D15 « *Les avis de chacun compte pour moi et je les examine très attentivement par la suite. Il m'est arrivée à plusieurs reprises d'adopter le point de vue d'un collaborateur plutôt que le mien* » entretien du 14.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne. Quand la variable portant sur la longévité des employés au sein de l'établissement était abordée, on pouvait remarquer que les directeurs apportaient des précisions élogieuses sur les nombres d'années d'ancienneté qu'accumulent certains de leurs employés. Et pour ceux qui ne pouvaient citer des exemples palpables de longévité au sein de leur établissement, apportaient des explications liées à des causes externes qui ne favorisaient pas la stabilité des employés. A ce sujet un directeur dit : D12 « *les conditions un peu particulières de notre métier et les exigences de ce secteur d'activité font en sorte que les jeunes aujourd'hui rêvent de moins en moins à faire carrière* » entretien du 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne.

Le recrutement représente la deuxième pratique la plus citée par les directeurs d'hôtels pendant leurs interviews. En abordant la variable portant sur l'identité du bassin de candidatures le plus utilisé par eux dans les processus de recrutement, les réponses sont presque toutes pareilles, car elles disent presque toutes qu'il s'agit du réseautage. Un directeur affirme : D12 « *quand on a besoin d'un nouvel employé, nous passons l'information autour de nous et cela va de bouche à oreille, jusqu'à ce qu'on ait une personne recommandée qui nous prouve qu'elle a vraiment envie de travailler* » entretien du 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne.

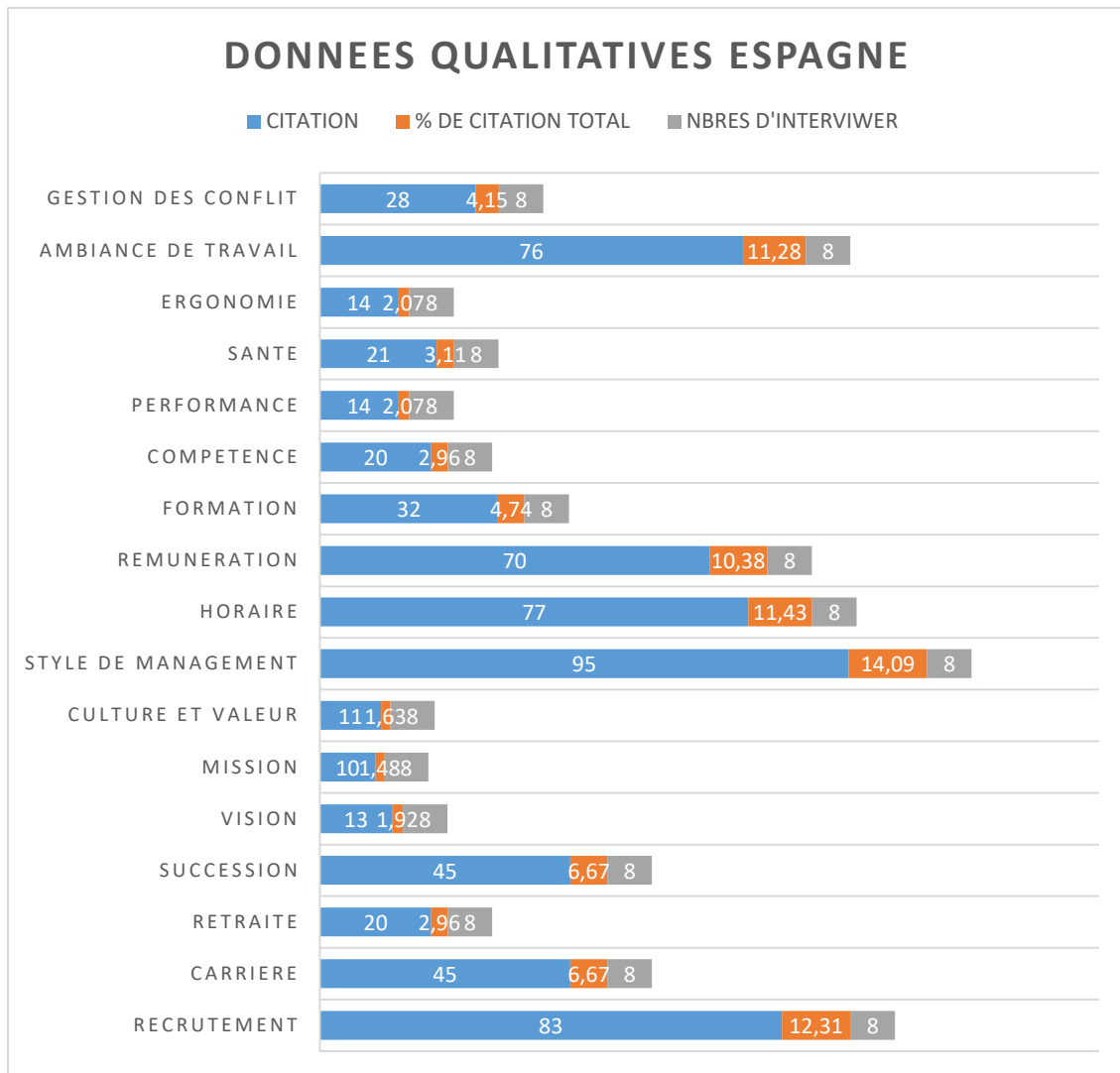
L'horaire de travail est la troisième pratique de gestion du personnel la plus citée dans les interviews des directeurs d'hôtels. Il est d'autant plus d'actualité avec les nouvelles exigences des

employés du secteur d'activité depuis le passage de la Covid-19. En abordant la variable portant sur la flexibilité des horaires de travail, un directeur affirme : D14 « *on a l'impression que les employés sont ceux qui fixent les règles maintenant. Arrivé à un compromis horaire entre les attentes du patron que je suis et les exigences pour raison de respect de vie privée de l'employé, s'avère de plus en plus compliqué. On souhaiterait vraiment qu'une disposition légale soit prise pour ce thème* » entretien du 12.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne.

L'ambiance de travail constitue la quatrième pratique de gestion du personnel la plus citée pendant les interviews des directeurs. C'est un point qui est à une forte relation avec le style de management, mais qui a son importance capitale au sein d'une entreprise. En abordant la variable portant sur le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, les directeurs donnaient des avis très évocateurs. D12 « *je sais que je travaille pour maintenir le patrimoine familial, pour moi il s'agit de l'honneur de ma famille, mais pour les employés ce n'est pas toujours cela. C'est vrai qu'on ne peut savoir exactement ce que pense quelqu'un, mais à travers leurs comportements, cela se voit qu'il y'a certain qui sont juste là pour gagner leur vie, mais il y'a aussi certain qui démontrent un véritable intérêt pour l'hôtel* » entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne.

Dans la suite du travail nous dresserons un tableau, qui nous présente les codes dégagés dans le cadre de l'analyse de cette catégorie, dans laquelle nous retrouverons les éléments les plus redondants des interviews portant sur la santé, l'ergonomie, l'ambiance de travail et la gestion des conflits.

Graphique 3 : Données qualitatives Espagne



Source : Notre étude

Tout comme pour les données qualitatives du Cameroun, celles de l'Espagne consignées plus haut dans les paragraphes et tableaux développés, elles ont également été synthétisées dans le graphique que nous avons dressé ci-dessus. Ce graphique, comme le premier, contient une légende colorée qui nous permet de le lire et de le comprendre aisément.

5.4- Analyse comparative des deux terrains sous la base des données résultats les plus significatifs.

Nous nous basons sur les données résultats les plus significatives tirées des différentes analyses que nous avons effectué plus haut. Ces données peuvent être à la fois positives et négatives, toujours est-il qu'elles portent un sens.

5.4.1- Comparaison sur la base des données résultats quantitatifs

Ici, nous basons l'analyse comparative sur les résultats des analyses des données quantitatives que nous avons eu à la suite de l'investigation sur les territoires Espagnol et Camerounais. Les comparaisons sont faites par rapport aux différentes catégories socioprofessionnelles de chaque pays d'une part et selon les catégories socioprofessionnelles similaires des différents territoires.

5.4.1.1- Comparaison des résultats cadres/ouvriers de chaque pays

Nous présentons les particularités qui se dégagent de l'analyse des données provenant de l'application de la rubrique des cadres et des ouvriers dans chacun des pays échantillon.

a- Cadres et ouvriers du Cameroun

L'observation faite sur les résultats dégagés de l'analyse des données provenant des rubriques des cadres et des ouvriers du Cameroun, nous donnent de constater certaines particularités en ce qui concerne l'application des pratiques de gestion du personnel au sein des établissements hôteliers du pays.

Les observations les plus pertinentes sont faites aux niveaux : gestion des carrières, le style de management, la rémunération, l'ambiance de travail et les horaires de travail. Ces points identifiés, nous donnent des aperçus clairs de l'application des pratiques de gestion du personnel au sein des établissements hôteliers que nous avons enquêté en fonction de la catégorie socioprofessionnelle.

- La gestion des carrières au sein des établissements hôteliers de famille que nous avons enquêté diffère en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. Les variables qui ont pour objectif de mettre en lumière les mécanismes d'avancements des carrières, nous dévoilent selon les options choisis par les répondants que, seuls les cadres bénéficient d'une visibilité et des avancements de carrière au sein de ces établissements.

- Le style de management, selon les options choisis par les répondants des deux catégories socioprofessionnelles interrogées quant à ce qui est du style de management, ils sont tous d'accord qu'il existe deux types de management appliqués au sein de ces établissements qui sont : le style autocratique et le style paternaliste. Ce qui constitue un point de rencontre pour les deux groupes.

- La rémunération, au sein de ces établissements, il ressort des données analysées pour les deux groupes que seule la rémunération des cadres augmente selon l'ancienneté et d'autres éléments concrets. Celui des ouvriers ne se voit pas changé à la hausse, compte tenu du fait qu'ils ne connaissent pas de promotion de carrière, ni de changement de statut.

- L'ambiance de travail, quand l'observation des options de réponse choisis par les répondants en ce qui concerne les variables qui interrogent le taux d'absentéisme et la perception du travail du personnel au sein de l'établissement, il ressort que l'ambiance de travail au sein de ces établissements est fortement délétère. Les pourcentages d'absentéisme sont supérieurs à 45%

et plus de 80% du personnel considère le travail dans ces établissements comme un tremplin en attendant d'avoir mieux.

- Les horaires de travail, ce point est particulier dans l'étude des pratiques de gestion du personnel des établissements hôteliers de famille au Cameroun parce que, malgré le fait que tout le monde connaisse la dureté des horaires de travail dans le secteur de l'hôtellerie, aucune des deux catégories socioprofessionnelles ne s'est plaint des heures de travail fait au sein de leurs établissements respectifs. Cela pourrait être expliqué par la situation de l'emploi assez précaire au Cameroun.

b- Cadres et ouvriers de l'Espagne :

Les données résultats provenant des analyses faites des informations des rubriques des cadres et des ouvriers de l'Espagne, nous font ressortir certaines particularités liées à l'application des pratiques de gestion du personnel au sein des établissements hôteliers de famille en Espagne.

Les remarques les plus pertinentes sont faites sur les points tels que : la gestion des carrières, le style de management, les horaires de travail et la gestion des conflits. Ces points identifiés nous font lumière sur les réalités de l'application des pratiques de gestion du personnel par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.

- Gestion des carrières, présente une uniformité e pour les deux groupes. Selon les données résultats sur options de réponses choisis par les répondants pour les variables qui interrogent les avancements de carrières et changement de statuts, pour les deux groupes il ressort que c'est presque inexistant. Cela pourrait être dû à la taille souvent très petite des PME familiales du secteur hôteliers en Espagne et particulièrement dans la zone des Pyrénées où l'essentiel de notre étude a été faite.

- Le style de management, ce point également représente une uniformité pour les deux groupes, car en ce qui correspond à la variable qui interroge le style de management au sein de ces établissements, 90% des répondants des deux groupes ont coché la case de style participatif comme le management appliqué au sein des établissements parcourus.

-Les horaires de travail, les deux groupes ont indiqué ce thème comme un sujet à problème. Les cadres dirigeants estiment que les horaires peuvent être maximisés, mais les ouvriers souhaitent moins d'heures de travail et réclament de la flexibilité des heures. Les variables qui interrogent la flexibilité des heures de travail, l'adéquation vie professionnelle et vie privée témoignent bien de cet état des choses de par les options de réponses choisis par les répondants.

- La gestion des conflits, selon les options de réponses choisis par les répondants des deux groupes, il n'existe de pas de conflits entre membres du personnel au sein des établissements hôteliers de famille en Espagne.

Après avoir passé en revue les différents points d'analyse comparatives qui existent entre les catégories socioprofessionnelles dans chacun des territoires, nous abordons dans les lignes qui suivent les points d'analyse comparative entre les catégories socioprofessionnelles des territoires entre eux.

5.4.1.2- Comparaison des résultats cadres/ouvriers des pays entre eux

Ici il est question pour nous de présenter les points d'analyse comparatives qui se dégagent des résultats obtenus des rubriques des cadres et ouvriers des pays entre eux.

a- Ouvriers Cameroun et Ouvriers de l'Espagne

Nous présentons dans cette partie les points pertinents qui ressortent des analyses des données des rubriques des ouvriers du Cameroun et de ceux de l'Espagne. S'agissant de la même catégorie socioprofessionnelle, nous nous attendons à ce que les réalités soient les mêmes. Mais seulement le facteur de l'espace géographique peut apporter des particularités en ce qui concerne l'application des pratiques de gestion du personnel.

Les points les plus pertinents qu'il nous ait donné de soulignés sont : la gestion des carrières, la rémunération, les horaires de travail et l'ambiance de travail. Ces quelques points nous permettent de voir claire sur les réalités de l'application des pratiques de gestion du personnel pour les ouvriers pour chacun des territoires.

- La gestion des carrières, en ce point les ouvriers du Cameroun comme ceux de l'Espagne se retrouvent dans la même situation, car selon les options de réponses choisis par ceux-ci en ce qui concerne les variables qui interrogent les avancements de carrière et changement de statut, il en ressort que c'est casi inexistant au sein de ces établissements.

- La rémunération, en ce point il y a divergence en ce qui est de la réalité des ouvriers du Cameroun et ceux de l'Espagne. Au Cameroun la rémunération des ouvriers n'est pas changeante à la hausse et pour 80% des répondants elle ne respecte pas les normes de la convention collective. Pendant qu'en Espagne, la rémunération des ouvriers est vue à la hausse selon l'ancienneté et la marche de l'activité, et elle respecte les exigences du législateur.

- Les horaires de travail, ce point également fat divergence en ce qui est de la situation des ouvriers du Cameroun et de ceux de l'Espagne. Au Cameroun, les ouvriers ne trouvent pas de problème aux heures de travail auxquelles ils sont soumis, en Espagne les ouvriers revendiquent des horaires plus flexibles et moins nombreuses.

- L'ambiance de travail, est un point de divergence encore entre les ouvriers du Cameroun et ceux de l'Espagne. Le taux d'absentéisme est faible chez les ouvriers de l'Espagne, contrairement à chez les ouvriers du Cameroun. La perception du travail est également différente chez les deux groupes. Ceux du Cameroun considèrent leur travail au sein de ses établissements comme dans tremplin et ceux de l'Espagne considèrent qu'ils font partie d'une grande famille qui travaille dans un but commun.

b- Cadres Cameroun et Cadres Espagne

A base des résultats tirés des données des tableaux des cadres du Cameroun et ceux de l'Espagne, il est question pour nous de ressortir les points de convergences ou de divergences pertinents dans le sens d'une analyse comparative de ces deux groupes de territoires différents de notre étude.

Les points les plus pertinents qui ressortent sont : le recrutement, le style de management et les horaires de travail. Ces quelques points nous permettent de mettre en lumière les réalités de l'application des pratiques de gestion du personnel pour les cadres.

- Le recrutement, ce point fait uniformité chez les cadres des deux territoires. Les options de réponses choisies par les répondants aux variables qui interrogent l'identité de bassins de recrutement, il ressort clairement que le bassin le plus utilisé est celui du relationnel, bouche à oreille au sein d'un cercle familial. Cela porte du sens car nous étudions des PME familiales exerçant dans le secteur hôtelier. Et que en réalité, les compétences et les qualifications ne sont pas toujours mises en avant lors des recrutements.

- Le style de management, ce point porte divergence, car au Cameroun les styles de management désignés par les répondants à la variable qui interroge cette pratique sont ceux dit autocratique et paternaliste. Contrairement à l'Espagne où le style désigné par les répondants est le style fédérateur (participatif). Cela note une grande différence dans le système de gestion du personnel.

- Les horaires de travail, en ce point également il y'a divergence entre les cadres du Cameroun et ceux de l'Espagne. Les cadres du Cameroun ne rencontrent aucune difficulté avec les employés en ce qui concerne les horaires de travail, contrairement aux cadres de l'Espagne qui font face à de fortes revendications en ce qui concerne les horaires de travail. Nous nous retrouvons dans une situation où la gestion du personnel devient plus délicate pour les cadres de l'Espagne et pour ceux du Cameroun un peu plus simple, compte tenu de la perception des employés sur les horaires de travail.

5.4.2- Comparaison sur la base des données résultats qualitatifs

Ici, nous faisons l'analyse comparative sur les résultats des analyses des données qualitatives que nous avons eu à la suite du passage des interviews auprès des cadres des établissements hôteliers que nous avons parcourus sur les territoires Espagnol et Camerounais. Les comparaisons sont faites par rapport aux données ressorties des codages de différentes interviews réalisées.

S'agissant de ces données quantitatives, nous nous référons aux résultats des analyses que nous avons exposé plus haut dans la partie des analyses des données qualitatives. Principalement résumé dans les deux graphiques que nous avons dressés, à savoir un graphique récapitulatif des résultats des interviews des cadres des établissements du Cameroun et ceux des cadres des établissements de l'Espagne.

Nous constatons qu'il y'a des pratiques de gestion du personnel qui sont fortement significative et d'autres qui sont presque inexistantes. Pour les plus significatives nous avons par ordre de grandeur :

- Le style de management qui pour les cadres de l'Espagne et ceux du Cameroun représente la pratique de gestion du personnel la plus importante. Elle arrive en tête avec 14,09% de citations chez les cadres Espagnoles et 13,17% de citations chez les cadres Camerounais. A dire combien de fois le style de management est primordiale pour le bon fonctionnement d'un établissement hôtelier familial.

- Le recrutement qui vient deuxième position chez les cadres de l'Espagne avec 12,31% de citations et chez les cadres Camerounais il vient en quatrième position avec 9,73% de citations. Cela témoigne de la place importante qu'occupe le recrutement dans le bon fonctionnement d'un établissement hôtelier familial.

- La rémunération, elle arrive en troisième position chez les cadres du Cameroun avec 10,77% de citations et en cinquième position chez les cadres Espagnoles avec 10,38% de citations.

- L'ambiance de travail qui arrive quatrième chez les cadres Espagnoles avec 11,28% de citations et cinquième chez les cadres Camerounais avec 8,38% de citations.

- Les horaires de travail occupent une place très importante chez les cadres Espagnoles, car ils l'expriment avec 11,43% de citations. Cela note une forte importance pour ce point dans la gestion du personnel des établissements hôteliers de famille en Espagne. En revanche chez les cadres Camerounais ce point n'a pas grande importance car ils l'expriment à 2,69% de citations. Cela note une forte divergence de la réalité de l'application de cette pratique de gestion du personnel aux seins des établissements hôteliers de famille du Cameroun et de l'Espagne.

- La gestion de carrière, elle occupe la deuxième place chez les cadres du Cameroun car ils l'expriment avec 11,37% de citations, ce qui relève sa place importante dans les préoccupations de ces derniers. Mais pour les cadres de l'Espagne cela ne revêt pas la même importance, car elle n'est pas classée parmi les pratiques les plus représentatives.

- Les pratiques les moins représentatives chez les cadres de l'Espagne sont l'ergonomie du travail avec 2,07% et la performance avec 2,07%, ces pratiques n'occupent pas une grande place dans les discussions quotidiennes de ces cadres dans leur travail. Pour les cadres du Cameroun, les pratiques les moins représentatives sont la succession avec 2,99% de citations et les horaires de travail avec 2,69% de citations.

Ceci représente les analyses comparatives que nous pouvions faire selon les données résultats que nous disposons des différents enquêtés et interviewés.

Tout au long de ce chapitre nous avons présenté les différents résultats de nos analyses qualitatives et quantitatives. L'analyse qualitative a permis à travers la validation de la rubrique par les experts, de dire sans doute qu'elle était prête pour son application sur le terrain. Ensuite la méthode d'analyse de contenu, de confirmer nos différentes échelles de mesures. A travers la catégorisation et le codage, nous avons quantifié la récurrence des différentes représentations de nos dimensions intervenant dans notre rubrique. Nous avons remarqué que les extraits significatifs obtenus lors des interviews se rapportent justement aux différentes préoccupations qui ont fondé la formulation de notre hypothèse.

L'analyse descriptive des données quantitatives de notre étude nous a donné de constater le niveau de connaissance des pratiques de gestion du personnel par les employés des établissements abordés. Les fréquences de réponse aux questions correspondantes aux différentes variables sont en moyenne de 90% ce qui témoigne de la connaissance du sujet par les répondants. Les différentes dimensions constituant la rubrique ont été testées par l'indice alpha de Cronbach pour connaître leur fiabilité interne, et il nous a été donné de constater que la fiabilité moyenne est de 0,7. Avec une variance calculée moyenne d'au moins 50%.

On a également procédé à la comparaison des résultats tirés des analyses qualitatives et quantitatives. Il en est ressorti qu'il y'a des pratiques qui reviennent avec une forte occurrence pour les établissements hôteliers des deux territoires. On gagnerait à porter plus d'attention à ces pratiques pour la suite de nos investigations scientifiques.

Le chapitre prochain est consacré à l'interprétation des résultats et la contribution de notre recherche à l'innovation sociale pour le développement.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET CONFIRMATION DE LA RUBRIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL DES PME FAMILIALES DU SECTEUR HÔTELIER.

Le chapitre 5 nous a permis de présenter les résultats de nos différents tests. La recherche empirique a été réalisée au moyen de deux méthodes : l'utilisation d'une méthode qualitative d'une part, et d'une méthode quantitative d'autre part. Les analyses qualitatives, en passant d'abord par la validation de la rubrique par les experts, a permis d'établir la construction des éléments de rubrique ; Ensuite par l'analyse des interviews, on a pu conforter les différentes pratiques retenues dans la littérature. Les résultats de l'analyse descriptive ont montré que les pratiques de GRH consignées dans les différentes dimensions de la rubrique, sont connues du personnel dirigeant et même ouvrier, mais ne sont pas suffisamment mises en application au sein des établissements hôteliers de familles. L'analyse comparative nous a permis de voir savoir premièrement quelles sont les variables les plus importantes pour les personnes enquêtées et ensuite on a identifié les variables qui reviennent dans les perceptions d'enquêtées des deux territoires et aussi les variables divergentes qui ne sont pas partagées par les deux territoires. Dans ce dernier chapitre, nous nous proposons de commenter les résultats empiriques et de présenter la contribution de cette recherche à l'innovation sociale pour le développement. Nous discuterons tout d'abord les résultats de l'analyse descriptive (1), ensuite, ceux de l'analyse comparatives (2) et enfin, nous montrerons comment cette recherche peut contribuer concrètement à partir de la rubrique à l'amélioration de la gestion du personnel des PME familiale du secteur hôtelier en Espagne et au Cameroun (3).

6.1 Discussion des résultats de l'analyse descriptive

L'analyse descriptive exploratoire avait pour objet d'analyser les fréquences de réponses à nos questions bien que les tableaux y afférents ne sont pas présentés dans le corps du travail du fait de leur grand volume, il nous semblé judicieux de les mettre en annexes, ils traitent donc d'analyser la qualité et la fiabilité de notre rubrique d'évaluation.

Nous inspirant des lectures sur les PME familiales Ngog Evina (2018) etc..., des nouveaux enjeux de la gestion du personnel au sein des organisations marchandes Thévenet Maurice (2019) etc... et des travaux sur les établissements hôteliers Sonia Saib (2019) etc..., nous avons retenu des pratiques de RH à savoir: le recrutement et l'intégration, la gestion des carrières, la succession, le style de leadership, la vision, la mission, la culture de l'entreprise, la rémunération incitative, les horaires de travail, l'appréciation des compétences, la formation continue, la performance, la santé, l'ergonomie de travail, l'ambiance de travail et la gestion des conflits. Pour un besoin de clarté, nous les avons regroupés en cinq dimensions à savoir : le cycle de vie, la stratégie de l'entreprise, la gestion du travail, formation-développement et santé/bien-être.

6.1.1. Discussion des résultats de l'analyse descriptive sur le cycle de vie

Les différentes analyses ont montré que les items du cycle de vie du personnel sont bien cohérents et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées pour ce qui est des quatre dérivées de rubrique faites. Pour les cadres de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,71$ et moyenne de la variance des facteurs 63%. Pour les ouvriers de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,56$ et une moyenne de la variance des facteurs de 69%. Pour les cadres du Cameroun, nous avons un $\alpha=0,66$ et une moyenne de la variance des facteurs de 49%. Et pour les ouvriers du Cameroun on note $\alpha=0,85$ et une moyenne de la variance des facteurs de 77%. Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, excepté pour la dimension cycle de vie de la rubrique des ouvriers de l'Espagne. L'analyse des fréquences a montré qu'en générale nous avons un taux de 90% de répondants qui connaissent l'existence des pratiques de gestion du personnel énuméré dans cette dimension en ce qui est des quatre dérivées de rubrique.

Au-delà de cela, le deuxième constat est que 70% des répondants ont marqué cocher les deux premières options de réponses qui selon notre graduation correspondent aux moins bonnes applications des pratiques énumérées. Contre seulement 30% de répondants qui ont coché les deux dernières options de réponses qui correspondent respectivement à l'application passable pour la troisième option de réponse et à la bonne application des pratiques de gestion du personnel pour ce qui est de la quatrième option.

Ces résultats méritent qu'on s'y attarde pour comprendre pourquoi la grande majorité des répondants cochent les options qui rendent le moins bien compte des pratiques de gestion du personnel au sein de leurs établissements respectifs. Les interviews menées auprès des responsables d'établissements hôteliers au sein desquels nous avons investigué, nous livrent certaines explications. L'intervention du responsable du personnel est très peu visible dans le processus de recrutement de la main d'œuvre au sein des PME familiales du secteur hôtelier. Cette tâche relève généralement du pouvoir discrétionnaire du propriétaire de l'établissement. En effet Bergeat. M et Rémy. V (2019. P. 8) disent que le recrutement est perçu comme plus facile lorsque ce sont les relations de l'établissements qui lui ont permis de trouver le candidat. Dans cet état des choses, ni la politique de recrutement, ni les processus conventionnels, ni les réservoirs de candidats reconnus ne sont généralement sollicités. « *Nous prenons soins de conduire l'étape d'acquisition du nouveau personnel nous-même. Nous ne permettrons pas qu'une personne que nous ne connaissons pas, ni que nous ne pouvons maîtriser intègre notre équipe de travail. Dès que le responsable du personnel nous fait savoir qu'il y'a besoin d'un nouveau personnel dans un secteur précis de l'établissement, nous commençons immédiatement à chercher au sein de notre réseau, notre entourage* ». Déclare un directeur d'établissement hôtelier (D1) entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h à Douala Cameroun. La qualification et la compétence ne sont très souvent pas au centre des préoccupations de ces dirigeants d'établissements hôteliers de famille à l'heure du recrutement. Le constat est presque systématique à tous. « *Le plus important est de trouver celui qui a envie de travailler. Nous ne nous offrons pas le luxe de sélectionner en fonction de la qualification ou du nombre de diplôme. Parce que c'est très simple soit il va s'apporter trop d'exigences à son poste de travail, soit il va faire du chantage* ». Affirme un directeur d'établissement (D1) entretien réalisé le 15.10.2021 à 13h à Douala Cameroun. Le processus de recrutement admet comme ultime étape l'intégration de la nouvelle recrue, le

constat est qu'il n'y a pas souvent le temps de procéder à ce pas là au sein des établissements hôteliers de type familial. « *Nous sommes généralement sous pressions et nous devons satisfaire la clientèle, alors le nouveau venu aura le temps de se familiariser avec la maison pas à pas, ce que nous ne pouvons pas faire est d'arrêter de travailler pour dire la bienvenue à collaborateur. Son intégration se fera pas à pas après son recrutement* ». Affirme un directeur d'établissement (D7) entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala Cameroun. Pourtant, comme semble le reconnaître ce directeur d'établissement, si les étapes du recrutement sont respectées, cela arrangerait certains manquements. « *Nous le comprenons assez bien, ces étapes sont importantes et pourraient même améliorer les choses si nos recrutements se font ainsi. Mais nous avons des contraintes à respecter* ». (D7) entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala Cameroun.

Cette non-intervention du responsable du personnel et des responsable service dans la phase de recrutement, n'est pas sans impact sur l'adéquation compétence-poste, ainsi que sur la trajectoire des carrières des employés. Etant donné que des mécanismes que peuvent mettre sur pied le gestionnaire des ressources humaines tels que : les tests, les concours, des certifications, les diplômes, ou encore des périodes d'essais ont pour objectif de limiter les ambiguïtés qui entourent le niveau de compétences des candidats, Asmaa. B et al (2022. p16) . Le plus souvent le poste auquel les employés intègrent l'établissement reste le seul poste qu'ils occupent jusqu'à leur sortie, ou alors dans le cas où ils changent de poste cela n'est presque jamais en faveur d'une promotion ou à cause d'une visibilité professionnelle. « *Les places sont très restreintes et les compétences sont sensiblement les mêmes, nous ne voyons pas comment promouvoir un assistant cuisinier au poste de chef cuisinier alors que le chef cuisinier est encore là. Où allons-nous mettre le chef cuisinier ? Vraiment notre réalité est assez difficile* ». (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. Nous avons pensé qu'il s'agit d'une réalité propre aux employés du corps de métier essentiellement, mais nous avons constaté selon les interviews que cette réalité s'applique également chez les employés des services transversaux impliqués dans l'établissement hôtelier. « *Il arrive très souvent que nous nous retrouvons entrain de changer radicalement le visage du service administratif de l'hôtel. Le fondateur peut demander un inter-changement de poste des chefs de service indépendamment de leurs compétences de bases. Par exemple très récemment encore j'étais responsable de l'exploitation, et aujourd'hui je suis directeur de la structure* ». (D7) entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala Cameroun. Quand nous regardons les options de réponses choisis par les répondants en ce qui concerne les questions portant sur l'existence des évaluations des compétences et la prise en compte des compétences, nous notons que 80% des répondants cochent les deux premières options de réponses qui sont les moins bonnes en matière d'application de la pratique de gestion du personnel concernée. Cela relève tout simplement la réalité selon laquelle, les évaluations de compétences ne sont pas faites et du fait que les compétences très souvent ne sont pas mises en avant. « *La qualité du travail de chacun est connu et nous savons qui fait quoi et qui ne fait pas quoi. Nous n'avons plus besoin d'une évaluation spéciale du chef sur ses collaborateurs pour savoir qui fait quoi* ». (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. Ce constat est généralisable dans tous les établissements que nous avons visité dans le cadre de notre étude.

La retraite étant un point de cette dimension, nous constatons que c'est le point sur lequel la majorité de répondants ne se sont pas prononcés aisément. Les tableaux nous laissent voir que le pourcentage de réponses à ce point ne dépasse pas les 40%. Cet état des choses peut être expliqué par le fait que, comme nous avons à faire à des PME familiales, et en plus qui exercent dans le secteur hôtelier, la longévité du personnel au sein des établissements est très souvent réduite. Les travailleurs qui sont exposés à des conditions de travail et à des horaires de travail difficiles sont susceptibles d'arrêter de travailler avant l'âge de retraite comme le souligne ; Nounagnon. U (2021, p7). Du coup il est difficile pour ceux présents d'avoir assisté à un départ en retraite, et il est peu important pour l'établissement de mettre sur pied une politique de départ en retraite. « *En dehors du départ de mon papa en retraite, nous n'avons pas enregistré d'autres départs en retraite ici. Il serait peut-être important de mettre sur pied une politique de gestion de la retraite, mais nous n'en voyons pas l'utilité pour le moment* ». (D3) entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. La législation en vigueur sur les deux territoires étudiés traite du départ en retraite des employés sujets à des contrats de travail et cotisants respectivement leur sécurité sociale. Seulement que l'applicabilité diffère souvent selon les cas d'espèce. Le respect des textes est encore une autre problématique à gérer. Le départ en retraite en plus de la gestion documentaire qu'elle nécessite, elle impacte encore plus l'établissement car il faut après remplacer le salarié qui s'en va. On pourrait penser que cela représente un véritable défi pour les établissements que de perdre une personne expérimentée, raison pour laquelle son remplacement sera une phase délicate. Mais il n'en est pas toujours le cas, selon les dires d'un directeur d'établissement « *nous gérons au jour le jour, s'il arrive qu'un employé soit en droit d'aller en retraite, le moment venu nous verrons comment le remplacer. Cela ne devrait pas poser un problème* ». (D10) entretien réalisé le 04.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne.

Quand le départ en retraite concerne le fondateur de l'établissement, cela soulève une autre problématique qui est celle de la succession à la tête de l'entreprise. Des théoriciens comme Ngog Evina (2018) ou encore Onana (2020) ayant travaillé sur la problématique des PME familiales, reconnaissent que la période de succession représente une phase délicate de la vie d'une PME familiale. Des seize établissements que nous avons parcourus en Espagne et au Cameroun, dix ont déjà connu la phase de succession. Mais le détachement du fondateur vis-à-vis de l'établissement sur le point managérial n'est pas toujours effectif. Et cela crée souvent de frictions comme le reconnaît un directeur ; « *nous avons quelques fois des points de vue divergent mon père et moi en ce qui concerne la manière de diriger l'hôtel. Je pense qu'il a du mal à accepter que ce soit moi le nouveau patron. La vérité est qu'il doit presque toujours valider les décisions managériales que je prends avant leurs applications* ». (D3) entretien réalisé le 23.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. Selon les options de réponses choisies par les répondants aux questions qui portent sur le fait de savoir s'il y a un processus de succession bien défini au sein des établissements que nous avons visités au cours de notre étude, il ressort qu'en ce point il n'y a rien de précis au sein des établissements. Les options de réponses étaient les plus faibles soit les deux dernières qui sont les moins bonnes. Un de nos interviewés nous le dit en ces mots, « *le passage de flambeau s'est fait naturellement, j'étais le seul garçon et j'ai dû m'intéresser à l'affaire familiale. Mes sœurs se réfèrent à moi, succéder à mon père était une évidence* ». (D11) entretien réalisé le 05.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

Ces extraits des interviews nous montrent que les pratiques de gestions du personnel renseignées dans la dimension cycle de vie de notre rubrique, ne sont pas toujours appliquées comme il devrait être. Les cadres et ouvriers de ces établissements connaissent bien l'existence de ces pratiques, mais au niveau de l'applicabilité cela n'est pas fait. Les recrutements ne sont pas fait selon les processus classiques, l'intégration des recrues, l'adéquation poste-compétences ne compte pas. Les carrières sont casi-inexistantes au sein de ces établissements, la gestion documentaire du départ en retraite non prise en compte et le processus de succession à la tête de l'entreprise familiale n'est pas du tout formalisé dans ces établissements.

6.1.2- Discussion des résultats des analyses descriptives sur la stratégie de l'entreprise

Les différentes analyses ont montré que les items de la stratégie de l'entreprise sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées pour ce qui est des quatre dérivées de rubrique faites. Pour les cadres de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,91$ et moyenne de la variance des facteurs 91%. Pour les ouvriers de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,73$ et une moyenne de la variance des facteurs de 65%. Pour les cadres du Cameroun, nous avons un $\alpha=0,64$ et une moyenne de la variance des facteurs de 58%. Et pour les ouvriers du Cameroun on note $\alpha=0,70$ et une moyenne de la variance des facteurs de 54%. Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, nous constatons juste que la fiabilité de la dimension stratégie de l'entreprise des cadres du Cameroun est un peu juste, mais malgré tout elle reste passable. L'analyse des fréquences a montré qu'en générale des points comme : la vision, la culture et les valeurs de l'entreprise sont des pratiques très peu connu des répondants. Mais nous avons enregistré un 100% de participations des répondants pour ce qui est des variables relatives au style de management.

Des aspects les plus interrogés dans le style de management, nous notons l'identité du management appliqué au sein de l'établissement, le type de communication qui prévaut et le taux de rotation des employés. Les options de réponses sont différentes en fonction du territoire. Nous voyons clairement qu'au Cameroun en ce qui concerne le style de management appliqué, les options de réponses cochées à 90% sont deux premières, qui correspondent aux styles les moins fédérateurs de management. Contrairement à l'Espagne où les deux options de réponses cochées à 90% sont les deux dernières qui correspondent aux styles de management fédérateurs. Il en va de même pour le type de communication. Les deux territoires se retrouvent assez proche au niveau du taux de rotation des employés, mais qui au fond est dû également à d'autres facteurs.

La gestion du personnel est un tout cohérent de pratiques managériales. Ces pratiques managériales ont pour nerf central le style de management. Il est très important dans la mesure où il peut apporter la cohésion ou alors installer un malaise profond dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise. Dans le contexte post-covid, le management doit revêtir une forme transparente, d'équité avec le souci d'expliquer les décisions qui sont prises ; Frimousse et Peretti (2021, p1). Au Cameroun, comme nous l'avons souligné plus haut, les tendances de réponses sont tournées à 90% sur les deux premières options qui désignent les styles les moins fédérateurs du management. Un directeur interviewé nous dit en ses mots quel est sa logique de management ; « *Nous traitons nos employés ici comme nos propres enfants, nous essayons de les traiter*

particulièrement, les mettre à l'aise et en retour ils doivent faire ce que nous leur demandons, comme nous le leur demandons ». (D8) entretien réalisé le 06.12.2021 à 17h à Douala Cameroun. Le plus important est de faire en sorte d'avoir les résultats voulus comme nous le dit un autre, « *l'objectif est qu'ils fassent leur travail, le style de management que nous adoptons ne nous garantit rien du tout, en tout cas moi je n'y crois pas beaucoup. Le plus important est d'atteindre les objectifs* ». (D4) entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Ici la logique du gain prône sur le climat social qui peut régner au sein de l'établissement.

Les établissements hôteliers de famille enquêtés en Espagne font la différence sur ce point, car ils mettent en avant la manière d'obtenir la collaboration de leur personnel. Les options de réponses cochées en ce qui concerne les variables relatives au style de management appliqué sont les deux derniers à 90%, ceux qui représentent les styles de management fédérateurs. L'importance d'impliquer les employés dans le pilotage des tâches quotidiennes est reconnu ici, un directeur nous confie ceci « *Nous faisons en sorte de prendre le point de vue le plus souvent des employés sur certains points de fonctionnement quotidien. Du fait qu'ils soient en contact permanent avec la clientèle, ils peuvent aisément apporter un plus sur la façon de revisiter notre stratégie d'approche selon les plaintes, les besoins et les recommandations des clients* ». (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. La proximité des employés avec les clients est exploitée par ces managers pour réviser leur stratégie. Fédérer le personnel a toujours un aspect positif sur le rendement et l'implication du personnel, le constat est fait par un autre directeur qui affirme, « *Nous avons remarqué avec beaucoup de plaisir qu'impliquer le personnel dans la mise en place d'une certaine méthode de travail, les amenaient à s'y engager beaucoup plus cela dû au fait qu'ils ont parti de l'élaboration de cette méthode. Et nous ne pouvons pas nous plaindre de la cohérence qui s'en suit* » (D11) entretien réalisé le 05.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne. Apporter une place dans le management à la considération du point de vue de son personnel est un pas vers une satisfaction presque assuré de la clientèle, comme en témoigne le même directeur, « *oui nous donnons cette place là à notre personnel quand nous mettons sur pied la stratégie de rapproche vers la clientèle car nous savons qu'avec leur aide nous aurons beaucoup plus d'arguments* » (D11) entretien réalisé le 05.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

La communication étant le deuxième point important souligné dans cette dimension, nous avons cette séparation de choix de réponses selon les territoires tout comme pour le style de management. Cézanne. C et al (2019, p1) disent que les pratiques participatives de communication interne sont des leviers du management de l'engagement des salariés au travail. Au Cameroun, les options de réponses cochées par les répondants par rapport aux questions portant sur le type de communication qui prévaut dans ces établissements, les chiffres nous donnent plus de 80% qui ont cochées les deux premières réponses qui désignent les moins bonnes formes de communications organisationnelles. L'information dans ces établissements hôteliers de famille du Cameroun circule essentiellement du haut vers le bas, presque jamais au sens contraire. Un directeur nous dit cela en ces mots, « *Généralement quand nous voulons écouter les employés ce sont uniquement des plaintes qui nous parviennent, nous en sommes déjà fatigués. Il est clair que nous leurs passons des informations qui généralement portent sur des consignes de travail. Mais ils n'ont pas grand-chose d'intéressant à nous dire le plus souvent* » (D8) entretien

réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun. Mais cette unilatéralité de la communication n'est pas seulement dû au fait que les employés ne font que remonter des plaintes vers la hiérarchie, mais le plus important que nous soulignons ici est le fait que la hiérarchie estime que selon le style de management appliqué, les employés ne peuvent pas apporter leur pierre à l'édifice de la stratégie, alors il n'est pas important de leur donner la parole. Un directeur s'exprime en ces mots, *la stratégie adoptée par notre hôtel ne dépend pas de nos employés, je ne comprends pas pour quelles raisons nous devons donner l'autorisation aux employés de s'exprimer sur la manière que nous conduirons les activités vers le sens de notre clientèle* » (D5) entretien réalisé le 05.11.2021 à 13h à Douala Cameroun.

Contrairement aux établissements du Cameroun, ceux de l'Espagne enregistrent des options de réponses qui correspondent aux types de communications fédératrices. Nous constatons selon les chiffres que positivement, plus de 70% de répondants cochent les deux dernières options de réponses qui correspondent aux bonnes habitudes de communications organisationnelles qui se font. Les raisons sont les mêmes, le style de management étant étroitement lié à la communication de l'entreprise, les cadres de ces établissements installent un climat de confiance, de partage et de convivialité entre le leadership et les employés pour faciliter l'échange d'informations et faciliter la mise sur pied de la stratégie de l'entreprise envers les clients. Un directeur affirme ceci, *« Nous établissons un courant de communication entre les employés et nous pour leur permettre de contribuer à la mise sur pied de la stratégie et la révision de la méthode de travail que nous devons adopter pour impacter le plus possible nos clients. Nous comptons sur eux pour nous apporter des informations stratégiques sur les clients, ce qui nous permettra de mieux affiner nos stratégies. Nous leur donnons aussi la parole pour qu'ils nous disent ce qu'ils pensent de la méthode de travail que nous souhaitons mettre sur pied pour toucher le plus de clients »* (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. Considérant la communication comme un outil de cohérence interne et de fidélisation des employés, ces établissements hôteliers de type familial de l'Espagne maximisent par le biais de leurs managers le développement du sentiment d'appartenance de leurs employés. Un directeur nous dit clairement ceci, *« Nous savons que le dialogue augmente la confiance que les employés peuvent avoir avec la direction, alors je n'hésite pas à avoir des conversations individuelles ou même de groupe avec les membres de mon personnel »* (D13) entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

Sur le point du taux de rotation des employés, nous pouvons également voir une expression explicite du style de management. Baran. M et Sypniewka. B (2020, p10), dans leurs travaux montrent que un style de management axée sur les personnes semble jouer un rôle très important en matière d'engagement au travail. Bien que ce phénomène puisse être causé par bien d'autres choses, nous avons des résultats ressortis dessus au niveau de cette dimension. Les deux terrains se retrouvent à peu près sur ce point. Les options de réponses cochées par les répondants des deux terrains en rapport aux questions portant sur le taux de rotation des employés sont les deux derniers, c'est-à-dire celles qui expriment les taux les plus élevés.

Un directeur affirme, *« les départs sont le plus souvent dû à des raisons personnelles, nous ne pouvons jamais être certain du motif de départ d'un employé, c'est la raison pour laquelle il est difficile d'anticiper le départ des autres. Tout compte fait, on ne peut obliger*

personne à rester au sein d'une famille s'il ne veut pas » (D4) entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Le départ des employés pour certains est directement imputé à un autre facteur qu'ils pointent du doigt qui est l'horaire du travail. Faisant partir d'un autre détachement de notre rubrique, ses conséquences se retrouvent au sein cette dimension de la stratégie de l'entreprise. Un directeur affirme, « *je peux le dire sans risque de trop me tromper que les horaires de travail constituent des raisons fondamentales de la majorité des départs des employés et même du refus de certains de travailler dans le secteur hôtelier* » (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne.

6.1.3- Discussion sur les analyses descriptives sur la gestion du travail

Les différentes analyses ont montré que les items de la gestion du travail sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées pour ce qui est des quatre dérivées de rubrique faites. Pour les cadres de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,91$ et moyenne de la variance des facteurs 77%. Pour les ouvriers de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,65$ et une moyenne de la variance des facteurs de 74%. Pour les cadres du Cameroun, nous avons un $\alpha=0,77$ et une moyenne de la variance des facteurs de 53%. Et pour les ouvriers du Cameroun on note $\alpha=0,58$ et une moyenne de la variance des facteurs de 68%. Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, nous constatons juste que la fiabilité de la dimension gestion du travail des ouvriers du Cameroun est un peu inférieure à la norme, mais malgré tout elle reste passable. L'analyse des fréquences a montré qu'en générale il y'a un rapprochement des visions et perception de la politique de rémunération au sein des établissements hôteliers de famille tant en Espagne qu'au Cameroun. Sur la sous dimension horaires de travail, les réalités sont différentes.

Cette dimension comporte deux sous dimension qui sont horaire de travail et rémunération, qui sont des thématiques pratiques assez commentées pendant les interviews. Les horaires de travail semblent être une thématique très importante pour les cadres des établissements hôteliers de familles espagnols. Cette thématique arrive en tête des citations dans les interviews avec plus de 13%. Le point de la convention collective portant sur les horaires de travail est assez discuté par les directeurs des établissements hôteliers et les ouvriers. Les ouvriers demandent plus de flexibilité sur les horaires de travail et les directeurs souhaitent voir les employés travailler plus d'heures. Un directeur affirme, « *nous souhaitons avoir plus de temps de travail, avoir du personnel en nombre sur une plus longue période de la journée pour assurer le service à la clientèle. Nous comprenons que les choses changent et que les employés sont moins enclin à travailler de longues heures de travail au cours de la journée, qu'ils souhaitent avoir plus de temps de repos et tout le reste, mais nous également nous sommes préoccupés par la rentabilité de notre hôtel. Nous souhaitons les avoir beaucoup plus de temps pour un rendement plus fort* » (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. Les enjeux relatifs aux horaires de travail vont jusqu'au niveau de la flexibilité et de la compatibilité du travail avec la vie privée. Les plaintes sont toujours enregistrées du côté des ouvriers. La prise ne compte de ce point à un certain lien avec le rendement des ouvriers selon des remarques de certains directeurs. Un directeur affirme, « *les employés veulent tous plus de flexibilité au niveau des horaires de travail, et cela se justifie quelque part. En plus nous faisons face à de nouvelles*

problématiques telles que l'adéquation entre le travail et la vie privée. Nous sommes obligés de nous incliner à la loi de la convention collective, bien que nous constatons plus d'engagement de la part des employés quand la gestion des horaires de travail est bonne » (D11) entretien réalisé le 05.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

Contrairement aux établissements espagnols, les établissements hôteliers camerounais ne semblent pas rencontrer les mêmes problèmes avec la thématique des horaires de travail. Cela pourrait être dû au fait de la situation socioéconomique du pays qui fait en sorte que les jeunes sont aux abois et à la recherche de l'emploi quel que soit les conditions du dit emploi. En effets, les directeurs des établissements hôteliers de famille que nous avons rencontré durant notre étude de terrain aux Cameroun ne se sont pas appesantis sur le thème, du fait qu'ils ne rencontrent pas de problèmes particuliers avec leurs effectifs sur le sujet. Un directeur déclare, « *quand il nous arrive de prolonger les journées de travail, il nous suffit du juste de parler avec les employés et nous nous arrangeons. Le plus souvent on peut chercher à compenser avec des jours qu'ils prendront autrement ou alors nous proposons des compensations pécuniaires. Mais nous arrivons toujours à nous arranger* » (D6) entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala Cameroun.

La rémunération est la deuxième thématique de cette dimension, elle revêt une importance cruciale pour les employés des PME familiales du secteur hôtelier du Cameroun. Chelyat. N et Sahraoui. D (2022), parlant de l'acceptation d'un salaire relativement bas des femmes par rapport à celui des hommes, disent qu'ils y'a des points compensateurs qui font en sorte de justifier la rémunération de manière circonstancielle. Quand nous voyons les résultats des données collectées par la rubrique des ouvriers du Cameroun cela transparait clairement. Pour le point portant sur l'évolution du salaire au sein de ces établissements, les options de réponses cochées sont les deux premières pour les 95% de répondants, cela traduit de l'application des deux moins bonnes options de pratiques managériales en matière d'évolution de salaire. Les directeurs de ces établissements ne semblent pas trouver cela problématique. Un directeur affirme, « *les moyens et la situation actuelle des affaires ne nous permettent d'augmenter les salaires des employés, nous asseyons d'apporter des compassassions comme nous le pouvons, mais ce n'est pas toujours facile* » (D6) entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala Cameroun.

Un autre point faisant problème est celui de l'adéquation entre le salaire et le niveau de vie des villes où se trouvent les établissements et les employés. Sur ce point, les employés des établissements camerounais retrouvent ceux de l'Espagne. Les options de réponses cochées sont les deux premières, ce qui veut dire que les pratiques sont les deux moins bonnes. Cela est traduit par le fait que le plus souvent les salaires sont assez faibles pour supporter le cout de vie des employés au niveau des villes où ils sont situés. Cet état des choses est connu des directeurs des établissements, mais cela ne semble pas devoir changer d'ici peu. Un directeur déclare, « *Il est claire que la vie est de plus en plus chère, nous n'avons pas les moyens de mettre le niveau des salaires au niveau du rythme de vie. Nous aussi espérons un meilleur fonctionnement de l'activité pour mettre tout le monde à l'aise* » (D12) entretien réalisé le 07.05.2022 à 13h30 aux Pyrénées Espagne. L'application d'un équilibre entre niveau de vie et salaire serait un fort moyen de motivation des employés dans l'exercice de leur travail. Il est vrai que la rémunération fait partie des pratiques de motivation du personnel par excellence, et cela les managers de ces

établissements le savent. Sur la question, un directeur nous affirme que « *la rémunération est l'un des meilleurs moteurs quand nous voulons avoir des résultats criants de la part de nos employés, mais il est aussi vrai que nous n'avons pas les moyens de les pousser un peu plus, nous faisons de notre mieux* » (D7) entretien réalisé le 02.02.2021 à 17h à Douala Cameroun. Au-delà de la volonté personnelle, les exigences managériales et les facteurs de convergence du secteur d'activité font en sorte que les inégalités et les inadéquations existent quand on parle de salaire aux seins des établissements hôteliers de type PME familiales aussi bien en Espagne qu'au Cameroun.

6.1.4- Discussion sur les analyses descriptives sur la formation et le développement

Les différentes analyses ont montré que les items de la formation et développement sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées pour ce qui est des quatre dérivées de rubrique faites. Pour les cadres de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,73$ et moyenne de la variance des facteurs 80%. Pour les ouvriers de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,64$ et une moyenne de la variance des facteurs de 73%. Pour les cadres du Cameroun, nous avons un $\alpha=0,79$ et une moyenne de la variance des facteurs de 71%. Et pour les ouvriers du Cameroun on note $\alpha=0,61$ et une moyenne de la variance des facteurs de 72%. Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, nous constatons juste que les fiabilités de la dimension formation et développement des ouvriers de l'Espagne et du Cameroun sont juste un peu inférieure à la norme, mais malgré tout elles restent passables. L'analyse des fréquences a montré qu'en générale des sous dimensions comme : la gestion des compétences et la performance sont des pratiques très peu connu des répondants. Mais nous avons enregistré un fort pourcentage de participations des répondants pour ce qui est des variables relatives à la formation.

Cette dimension comporte trois sous dimensions qui sont : formation, gestion des compétences et performance. Elles ont chacune des fréquences et des pertinences analytiques particulières qui méritent qu'on s'attarde dessus.

Le rendement, l'efficacité et l'efficience d'un employé dépend de la qualité de sa formation, est fonction de son degré de préparation aux éventuelles situations qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice de son travail au sein de l'établissement. La formation fait partie des piliers sur lesquels se repose le bon fonctionnement d'une entreprise. Nouwou. A (2022, p54) montre que la formation et le développement sont des points fort qu'un employeur pourrait utiliser pour garder ses employés et par là apporter plus de rentabilité. Chacun des salariés qui est embauché dans un établissement hôtelier y arrive avec une formation acquise au préalable au sein d'une école ou centre de formation en hôtellerie pour ceux qui sont du corps de métier, et pour ceux qui occupent des postes transversaux ils arrivent également avec des formations particulières dans leur domaine. Déjà au sein de l'établissement, des nécessités en formation se posent très souvent du fait du dynamisme du secteur d'activité qui est en perpétuelle évolution et changement. Ce qui fait que pour rester compétitifs, les salariés doivent recevoir des formations de remises à niveau ou qualifiantes de temps en temps. L'existence d'une politique de formation est le meilleur moyen d'assurer le meilleur déroulement de cette activité. Elle est d'autant plus

importante (la politique de formation) car elle aménage le temps de formation, la fréquence des formations, les types de formations et le passage par CSP (catégories socio professionnelle). Sur le point, les établissements hôteliers de l'Espagne et ceux du Cameroun connaissent le même problème, l'absence d'une politique de formation pour réguler cette activité. Un directeur affirme là-dessus « *Le programme de formation mis sur pied par la région dans notre secteur le tourisme est ce que nous avons pour nos employés. Nous regardons dans la liste de formations disponibles et nous choisissons celle que nous pouvons recommander à nos employés. En ce qui nous concerne nous-même ici, nous n'avons pas une politique de formation définie, nous naviguons à vue dans ce point-là* » (D13) entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

A défaut d'avoir une politique de formation bien écrite, les managers pour paliers aux écarts entre nouvelles exigences professionnelles du secteur d'activité et compétences existantes des salariés, il est important de prendre en compte les besoins de formation exprimés soit par les salariés directement ou encore par les supérieurs hiérarchiques qui sont en occurrence les chefs de services. Sur ce point encore, nous enregistrons que les options de réponses cochées par les répondants dans leur grande majorité sont les deux premières, c'est-à-dire les deux moins bonnes à 90%. Le constat est donc clair les managers de ces établissements ne prennent presque jamais en compte les expressions des besoins de formation formulés par les salariés. Un directeur déclare ceci « *la principale formation donc j'ai souvenir que les salariés me demandent ici est celle de la langue de française. Au vu de notre situation géographique, nous accueillons beaucoup de touristes français et cela représente un vrai défi pour notre effectif, mais seulement nous ne possédons pas de temps pour envoyer les salariés de faire des cours de langue et nous n'avons pas de moyen de faire venir un professeur de langue française ici pour former les salariés sur place* » (D13) entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne. Les besoins de formation ne se formulent pas seulement pour les compétences transversales comme nous venons de le voir dans cet extrait, très souvent aussi dans le corps du métier lui-même, les principaux acteurs font face à des exigences qui font frein au bon fonctionnement de l'établissement. Un directeur déclare, « *Souvent des clients se sont plaints de la qualité de la cuisine de nos chefs, selon eux les plats n'étaient bien confectionnés, mais avec le temps les chefs ont appris à s'adapter aux différents clients qui sont en face d'eux. Nous ne pouvons pas tout de même envoyer nos cuisiniers en formation à chaque fois qu'un client n'est pas satisfait de la nourriture* » (D5) entretien réalisé le 05.11.2021 à 13h à Douala Cameroun. Une prise en considération des besoins de formation serait une très bonne manière de diminuer l'écart entre les exigences de compétences du secteur et les compétences existantes déjà des salariés.

Une autre difficulté décelée dans ce domaine particulièrement au sein des PME familiales du secteur hôtelier du Cameroun, est la finançassions des formations. Pour ce qui est des établissements espagnols, ils ne rencontrent pas le même problème car législativement cet aspect est règlementé. Les employés des établissements hôteliers camerounais qui nécessitent des formations de remise à niveau ou alors qualifiantes, sont tenus de les payer personnellement. Les options de réponses cochées par les répondants camerounais sur ce point étaient à 95% que les formations ne sont pas prises en charge par les établissements et qu'il n'y a pas de budget alloué à cet effet dans ces établissements. Un directeur affirme, « *il est pour nous impossible de mettre de l'argent sur la table pour assurer la formation des employés, nous n'avons vraiment pas assez*

de moyens pour faire cela. Mais en même temps nous ne refusons pas qu'un employé se fasse former s'il a des moyens de le faire, pourvu seulement que cela ne dérange pas son travail » (D6) entretien réalisé le 08.11.2021 à 10h à Douala Cameroun. Compte tenu de l'apport que cela pourrait avoir, mettre sur pied un mécanisme de financements des formations des salariés et une politique de formation serait une énorme victoire managériale pour les PME familiales du secteur hôtelier.

Le développement des salariés passe également par la gestion des compétences. Les compétences sont le socle sur lequel se repose la capacité d'un salarié à bien effectuer son travail et à fournir un rendement positif. L'appréciation des compétences revêt un caractère discriminatoire en à croire les chiffres de nos résultats, par rapport aux questions portant sur les évaluations, les répondants aux rubriques dérivées des ouvriers cochent à 90% qu'il n'existe pas d'évaluation de compétences au sein de leurs établissements. Paradoxalement, pendant les interviews avec les directeurs d'hôtels, ils disent procéder à des évaluations sur leurs collaborateurs. Un directeur affirme, *« je remplis des fiches d'évaluation de chacun de mes salariés, où je note comment ils font leur travail, le temps dont ils ont besoin pour exécuter tel ou tel autre tâche et comment les clients voient leur participation »* (D2) entretien réalisé le 21.10.2021 à 10h à Douala Cameroun. Il est à noter ici que le directeur en aucun moment ne désigne la participation du salarié dans ce processus d'évaluation qu'il mène. Une évaluation à laquelle un salarié ne participe pas peut-elle être objective ? Si les salariés se plaignent dans leur grande majorité de ce qui est la quasi non-existence des primes et quand elles sont données on ne sait sur quelles bases elles le sont. L'absence d'avancement en carrière est aussi une résultante de cet état des choses en matière d'évaluation des compétences.

Le caractère discrétionnaire de ces évaluations est le facteur commun ici, les salariés ne sont pas impliqués et les bases sur lesquelles sont faites les évaluations ne sont pas connues. Le directeur prend sur lui l'entière primauté dans ce délicat processus qui engage plusieurs acteurs et plusieurs enjeux organisationnels. Un de ces directeur déclare, *« prendre des décisions en fonction de ce que j'observe du travail de mon effectif au quotidien et par rapport aux retours écoutés de la clientèle me revient. Vous savez j'assume généralement l'entière responsabilité des décisions que je prends tous les jours au sein de cette entreprise »* (D2) entretien réalisé le 21.10.2021 à 10h à Douala Cameroun.

Le concept de performance n'a pas été abordé dans cette étude sous l'angle de la RSE qui prend en considération à la fois les parties prenantes internes et externes. Nous nous sommes limités à la performance interne avec une volonté de lui donner une portée sociale, celle qui se rapporte aux employés c'est-à-dire les retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés (Godard, 2004). Comme le rappelle Manon (2009), elle se caractérise également par une complexité certaine et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation. La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes en tenant compte d'une multitude de facteurs et critères pour la mesurer tels que la satisfaction, l'engagement, les modes de fonctionnement et est propre à chaque organisation (Allouche et al., 2004). Pour la mesurer nous avons utilisé les indicateurs proximaux c'est-à-dire des indicateurs de mesures liées directement à une pratique ou à une façon de faire comme la satisfaction et l'évolution de l'entreprise et le taux de fidélisation de la clientèle.

La satisfaction des salariés au sein de l'entreprise et leur engagement sont des points focaux que tous les managers devraient avoir à cœur, le plus important étant de savoir avec quel état d'esprit son effectif travail. Ouardi, B. et al (2022, p14) disent qu'il est important de générer des connaissances et des compétences importantes pour l'acquisitions des capacités dynamiques pour assurer la stabilité des employés en temps de crise. La manière la plus simple de le savoir est de se focaliser sur le taux de rotation des employés au sein d'un établissement. Par rapport à la question de la variable portant sur le taux de rotation du personnel aux sein des établissements touchés par notre étude, il en ressort que à 80% les répondants ont coché entre 15 et 30% de taux de rotation pour les deux dernières années. Cela est un chiffre qui en dit long et sur lequel, les managers devraient prêter plus d'attention. Le plus important pour les managers seraient déjà d'identifier et reconnaître les causes de ces départs des salariés de l'entreprise. Un directeur affirme, « *quand un employé s'en va, nous ne pouvons toujours pas savoir quelles sont ses raisons, les motifs ne sont toujours pas avoués par ces derniers. De notre côté nous faisons le maximum pour maintenir nos employés en état d'esprit avec nous, mais après chacun à ses préférences* » (D4) entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Pour certains comme nous le ressort cet extrait, ils ne questionnent pas leur style de management face à cet état des choses. Mais pour d'autres les raisons sont souvent claires, déclare un directeur « *nous évoluons dans une PME et ici le plus souvent c'est la volonté du propriétaire qui est faite. Certains employés sont licenciés par ordre u propriétaire et d'autres qui ont des incompatibilités morales avec le style de management et les manières de faire de la direction de l'entreprise, prennent souvent la décision de partir justement parce qu'ils ne se sentent plus à l'aise* » (D7) entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala Cameroun.

L'évolution de l'entreprise, est un autre point boussole que les managers des établissements devraient observer pour mesurer leur performance. On se rend bien compte que si la stratégie managériale de l'établissement est bonne et bien mise en œuvre, atteindre ses objectifs alors sera une résultante logique. C'est pour cette raison qu'on a souhaité savoir si la situation de l'établissement a connu une amélioration au cours des deux dernières années. A cette question, 90% des répondants ont coché la deuxième et la troisième option de réponse, en laissant entendre par là qu'il y'a des prémices de changement positif au sein de ces établissements. Dans les interviews, un directeur déclare, « *les objectifs de notre hôtel sont connus et nous fournissons les efforts au quotidien pour les atteindre, nous croyons que toute l'équipe est motivée à y arriver. Malgré le fait que nous avons-nous rencontrons quelques difficultés qui ne nous aident pas toujours à avancer, nous gardons les objectifs en vue et mobilisons tous nos effectifs dessus* » (D7) entretien réalisé le 02.12.2021 à 17h à Douala Cameroun. D'autres managers interviewés pensent que selon la taille et la configuration de leur établissement, ils n'ont pas de véritable ambition de croissance, ils trouvent même cela illusoire. Un directeur affirme là-dessus, « *le plus important pour nous est de fonctionner pendant notre période d'activité. Vous savez, nous sommes un hôtel familial et en plus ici l'activité est saisonnière alors il devient compliqué pour nous de faire une quelconque projection d'évolution* » (D16) entretien réalisé le 06.06.2022 à 10h à Mollerusa.

Le pourcentage de clientèle fidélisée est un autre point qui témoigne de la performance d'un établissement hôtelier. On a voulu en savoir plus sur ce point en ce qui concerne les hôtels

de ce type, c'est ainsi que les résultats ressortis à la question portant sur ce point à 90% les répondants ont coché l'option de réponse de 15-30% de fidélisation de la clientèle. Cela représente un chiffre relativement faible encore et témoigne du fait que ces établissements devraient mettre davantage l'accent sur le fait de parfaitement accueillir et servir leur clientèle afin de les voir revenir chez eux pour d'autres visites. Sur ce point, un directeur déclare, « *notre clientèle comme celle de toute entreprise est capricieuse, nous nous efforçons à leur faire bonne impression afin de les motiver à revenir, ce n'est pas toujours facile mais nous y arrivons tant bien que mal. Il est aussi vrai que nous avons déjà des clients contrat et ceux qui nous viennent par recommandations, toujours est-il qu'il faille les persuader de rester fidèle à notre enseigne* » (D5) entretien réalisé le 05.11.2022 à 13h à Douala Cameroun. La politique de formation, l'évaluation des compétences objective et participative et les points sur la satisfaction, fidélisation des clients sont des axes que les managers des PME familiales devraient regarder plus attentivement.

6.1.5- Discussion des résultats des analyses descriptives sur la santé et bien-être

Les différentes analyses ont montré que les items de la formation et développement sont bien cohérent et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées pour ce qui est des quatre dérivées de rubrique faites. Pour les cadres de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,93$ et moyenne de la variance des facteurs 93%. Pour les ouvriers de l'Espagne, nous avons un $\alpha=0,79$ et une moyenne de la variance des facteurs de 62%. Pour les cadres du Cameroun, nous avons un $\alpha=0,72$ et une moyenne de la variance des facteurs de 78%. Et pour les ouvriers du Cameroun on note $\alpha=0,57$ et une moyenne de la variance des facteurs de 44%. Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, nous constatons juste que les fiabilités de la dimension santé et bien-être des ouvriers du Cameroun est juste un peu inférieure à la norme, mais malgré tout elle reste considérable. L'analyse des fréquences a montré des sous dimensions comme : santé et ergonomie du travail ne sont pas très connues par les répondants. Mais nous avons enregistré un fort pourcentage de participations des répondants pour ce qui est des variables relatives à l'ambiance de travail et la gestion des conflits.

Les quatre sous dimensions que compte cette dimension forment un tout cohérent en ce qui concerne les quatre rubriques dérivées que connaît l'étude. Les résultats les plus significatifs sont ceux qui portent sur l'ambiance de travail et la gestion des conflits. La santé étant un point très bien réglementé par la législation en Espagne, et au Cameroun étant considéré comme un luxe car 90% des répondants aux Cameroun disent ne pas connaître les mesures de santé prises pour eux en entreprise, car il n'en existe pas. Et pour les cadres qui ont été interviewés, cela semble être un sujet tabou. Il en est de même pour l'ergonomie qui selon les managers, au vu de la taille et des moyens de leurs établissements, l'ergonomie représente un luxe qu'ils ne peuvent pas encore intégrer dans leur fonctionnement. Mais Dickason R dans son article L'ergonomie entre perspective et prospective : « le travail au cœur » de 2022, dit que le défi de l'ergonomie est de construire le travail, en poursuivant une finalité d'émancipation de l'activité humaine. Un directeur utilise ces mots pour en parler, « *il y'a des besoins primordiaux qui ne sont pas encore gérés. Nous ne pouvons pas investir dans des concepts comme celui-là pour le moment, nous aimerons bien que nous employé travaillent dans les meilleures conditions, mais nous n'en avons*

pas encore les moyens » (D8) entretien réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun. Parler d'ergonomie est on dirait précoce pour ces entreprises.

L'ambiance de travail est un facteur déterminant de l'efficacité de l'entreprise, qui englobe un ensemble de phénomènes relationnels et comportementaux en milieu de travail agissant directement ou indirectement sur l'implication des hommes au travail ; Njaya, B. et Tidjani, S. (2020, p4). Ceci est le point sur lequel les établissements des deux territoires ont donné des réponses opposées. Car si pour les répondants des établissements espagnols à 80% ils considèrent qu'ils font partie d'une grande famille dans laquelle ils pensent avoir de la chance d'évoluer, pour les répondants des établissements camerounais, ils sont au sein de ces établissements juste pour le moment et sont en recherche active de meilleures opportunités d'emplois. Un directeur d'établissement espagnol déclare, « *Il a toujours été important pour de faire comprendre aux employés qu'ils pouvaient s'exprimer librement et que nous serons toujours auprès d'eux. Nous nous rendons compte que cela marche, car nous formons une très bonne équipe dans laquelle la communication est fluide et simple. Nous ne pouvions pas rêver mieux comme environnement de travail* » (D13) entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne. La qualité de l'environnement de travail est primordiale pour l'épanouissement des salariés et par ricochet le rendement. Quand cet environnement de travail n'est pas de bonne qualité, cela donne lieu à des frustrations qui se ressentent dans le comportement des uns et des autres. Sur ce point un directeur d'établissement Cameroun affirme, « *les tensions sont souvent palpables, nous faisons ce que nous pouvons pour calmer, mais nous nous rendons bien compte qu'il y'a de choses qui ne vont pas bien* » (D8) entretien réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun. Le sentiment de non-appartenance qu'on les salariés des établissements hôteliers de famille du Cameroun, représente un frein à leur épanouissement et par la suite à la qualité des prestations qu'ils pourront offrir dans l'exercice de leur travail.

La gestion des conflits organisationnels est le deuxième point sur lequel les répondants se sont beaucoup plus prononcés. La remarque faite est que la tendance des réponses est la même sur les deux territoires. 80% de répondants affirment qu'ils font partie d'un établissement hôteliers exempte d'harcèlement de tout genre, sur ce fait un directeur affirme, « *il est strictement interdit par notre règlement intérieur d'infliger une quelconque pression morale ou physique à un de ses collègues. Et un point d'honneur est mis sur le fait qu'aucun client d'aucun genre ne devrait faire des propositions malsaines au personnel. Force est de constater que cela marche* » (D14) entretien réalisé le 12.05.2022 à 14h aux Pyrénées Espagne. Il faut noter qu'il y'a un cadre précis élaboré pour ce faire qui est le règlement intérieur. Un outil que la totalité des établissements qu'on a parcouru disposent. Cela représente le socle sur lequel ils se basent pour contenir toutes tendances négatives venant de quelque soit des partis prenants. Sur ce point quand il a été interrogé, un directeur a affirmé, « *bien sûr que nous avons un règlement intérieur. Il nous faut un cadre légal sur lequel s'appuyer pour sanctionner tout écart de comportement* » (D8) entretien réalisé le 06.12.2021 à 13h à Douala Cameroun.

L'on peut constater à l'analyse que les différentes pratiques de gestion du personnel consignées dans les différentes dimensions de notre rubrique, rendent bien compte des réalités managériales des établissements hôteliers de type familial à la fois en Espagne, comme au Cameroun. L'autre constat est que l'application n'est pas encore complète dans tous les points et

pour ceux qui sont appliqués, ils ne le sont pas toujours de la manière la plus optimale. C'est en cela que réside le véritable défi de ces établissements.

6.2- Discussion des résultats de l'analyse comparative

Ayant travaillé sur seize hôtels de type familiale départagés sur deux territoires, dont l'Espagne avec huit hôtels et le Cameroun avec huit hôtels également, les données recueillies sur le terrain et analysées ont fait l'objet d'une comparaison et dans cette partie on en fera la discussion.

L'analyse de la littérature nous a permis de retenir plusieurs champs théoriques complémentaires qui permettent de créer une relation entre les pratiques de GRH et la fonctionnement des PME familiales du secteur hôtelier. Il s'agit du champ théorique sur les pratiques de gestion du personnel de façon générale, selon lequel certaines pratiques sont reconnues stimulantes pour les employés et ont le mérite de mieux encadrer l'activité du travail au sein des organisations marchandes. Il s'agit également du champ théorique portant sur les PME familiales, où la littérature traite des caractéristiques de ces entités, de leur fonctionnement et surtout de leur style de management. Et enfin du champ théorique du secteur hôtelier, où la littérature traite des caractéristiques, des enjeux, des nouveaux défis et des projections d'avenir du secteur. Procédant par méta-analyse, on est parvenu à synthétiser la littérature qui a permis la création de la rubrique composée de cinq dimensions pertinentes qui pourront permettre par leur application, d'évaluer la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier. Nous avons mené une étude quantitative et qualitative auprès des établissements hôteliers de type familiale en Espagne et au Cameroun. Cette étude qualitative a enrichi notre modèle et apporté des explications aux résultats de l'analyse descriptive exploratoire. Pour pousser notre analyse un peu plus en avant, il nous a paru nécessaire de procéder à une analyse comparative des variables les plus significatives de notre étude sur les deux territoires. En effet il s'agit des pratiques les plus pointées du doigt à la fois par les ouvriers et par les cadres de ces établissements hôteliers. Les aspects de ressemblances et dissemblances sont abordés.

6.2.1- Discussion des résultats sur les variables les plus valorisées par les cadres des établissements hôteliers des deux territoires selon l'analyse du contenu.

On aborde tout d'abord la première dimension qui est celle du cycle de vie des employés au sein de l'établissement, cela en ce qui concerne les perceptions des cadres des établissements des deux territoires.

Cette dimension comptant en son sein quatre sous dimensions, selon l'analyse du contenu des interviews passés aux cadres, la sous dimension la plus valorisée est ici est celle portant sur le recrutement. Pour ce qui est des cadres de l'Espagne, le recrutement occupe la deuxième place dans l'ordre des sous dimensions les plus valorisées avec 12,31% et en ce qui est des cadres du Cameroun, le recrutement occupe la quatrième place avec 9,73% de citations totales. Cet état des choses démontre tout simplement que les variables telles que : la définition des postes de travail, les réservoirs de candidatures pour potentiels candidats, la définition des besoins de recrutement et l'intégration des nouvelles recrues sont des points qui préoccupent assez les cadres de ces

établissements hôteliers de type familiales. Cela soulève aussi le fait que sur ce point, les établissements hôteliers de type familial de l'Espagne et du Cameroun se retrouvent et traversent les mêmes difficultés.

Dans la même dimension, les cadres du Cameroun par leurs commentaires et au sorti de l'analyse du contenu de leurs interviews, ont valorisé une autre sous dimension qui est celle de la gestion des carrières. Selon l'analyse de leur perception, la gestion des carrières occupe la deuxième place des sous dimensions les plus valorisées avec 11,37% de citations totales. Cet état des choses prouve que les variables telles que : la dynamique de la carrière au sein de ces établissements, les évaluations de travail et les promotions représentent des points d'une forte importance en ce qui concerne la gestion du personnel des établissements hôteliers de famille au Cameroun. Cet état des choses montre également que sur ce point, ces établissements de l'Espagne et ceux du Cameroun ne se rejoignent pas.

On aborde ensuite la deuxième dimension qui est celle de la stratégie de l'entreprise des différents établissements, cela en ce qui concerne les perceptions des cadres des établissements hôteliers des deux territoires.

Cette dimension compte également quatre sous dimensions, selon l'analyse du contenu des interviews passés aux cadres, la sous dimension la plus valorisée est ici est celle portant sur le style de management. Pour ce qui est des cadres de l'Espagne, le style de management occupe la première place en ce qui concerne les sous dimensions les plus valorisées avec 14,09% des citations totales et pour les cadres du Cameroun également, le style de management occupe également la première place des sous dimensions les plus valorisées avec 13,17% des citations totales. On peut donc dire sans peur que des variables comme : l'identité du style de leadership appliqué au sein de l'établissement, la qualité des rapports de travail existant entre les différentes catégories socio professionnelles au sein de l'établissement représentent des points d'une importance avérée pour les cadres de ces établissements hôteliers. Cet état des faits prouve également que les établissements hôteliers de type familial de l'Espagne comme du Cameroun connaissent les préoccupations similaires en ce qui concerne ce point.

On continue avec la troisième dimension qui est celle de la gestion du travail des employés au sein de l'établissement, cela en ce qui concerne les perceptions des cadres des établissements hôteliers des deux territoires.

Cette dimension comportant en son sein deux sous dimensions est assez courte mais ayant une certaine importance profonde pour les cadres des établissements hôteliers de type familial de l'Espagne. En effet, ici la sous dimension valorisée est celle portant sur les horaires de travail. Mais seulement elle est valorisée par les cadres de l'Espagne avec 11,43% de citations totales et occupe la troisième place des sous dimensions les plus valorisées. La particularité qui ressort ici est que les perceptions des cadres du Cameroun recueillis pendant les interviews ne donnent pas de valeur à cette sous dimension en ce qui concerne la gestion de leur personnel au quotidien.

Mais après au sein de la même dimension, nous avons la sous dimension rémunération qui est parmi les sous dimensions les plus valorisées en ce qui concerne les cadres de l'Espagne et ceux du Cameroun également. Elle occupe la cinquième place des sous dimensions les plus

valorisées chez les cadres de l'Espagne avec 10,38% de citations totales et chez les cadres du Cameroun, elle occupe la troisième place avec 10,77% de citations totales. Cet état des choses démontre tout simplement que des variables comme : l'adéquation entre travail fourni et salaire reçu, les mécanismes de valorisation des salaires et les différents intéressements qui entourent le salaire sont des points très importants dans la gestion du personnel de ces établissements hôteliers. Et cela prouve également que les établissements hôteliers de type familial de l'Espagne et ceux du Cameroun connaissent les mêmes préoccupations en ce point là.

On continue avec la quatrième dimension qui est celle de la formation et du développement des employés au sein de l'établissement, mais en ce qui concerne notre discussion, cette dimension ne comporte pas de sous dimension valorisées par les cadres des établissements hôteliers de type familial de l'Espagne, ni du Cameroun dans leurs commentaires.

On termine avec la cinquième et dernière dimension qui est celle du santé et bien-être des employés au sein de l'établissement, en ce qui concerne les cadres des établissements hôteliers de l'Espagne et du Cameroun.

Cette dimension comporte en son sein quatre sous dimensions qui sont les dernières que comporte la rubrique. De ces quatre sous dimensions, nous avons une qui est parmi les plus valorisées par les cadres à la fois de l'Espagne et du Cameroun. Il s'agit de la sous dimension portant sur l'ambiance du travail. Pour les cadres de l'Espagne, elle occupe la quatrième place des sous dimensions les plus valorisées avec 11,28% de citations totales et pour les cadres du Cameroun, elle occupe la cinquième place avec 8,38% de citations totales. Ces valorisations à travers les pourcentages de citations montrent que les variables constituant cette sous dimensions sont d'une importance certaine dans la gestion quotidienne du personnel de ces établissements. Elles montrent également que les établissements hôteliers de ce type que ce soit en Espagne ou au Cameroun, connaissent les mêmes préoccupations en ce qui concerne ce point.

6.2.2. Rapports entre les résultats de l'analyse descriptive et ceux de l'analyse du contenu

L'analyse descriptive nous a permis non seulement de confirmer la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure, mais aussi de montrer que le niveau d'implantation des pratiques de GRH au sein des PME familiales du secteur hôtelier en Espagne et au Cameroun est assez faible. L'analyse du contenu nous a montré qu'il y a une relation forte et significative entre les pratiques de GRH consignées dans les dimensions de notre rubrique et la réalité de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier de l'Espagne et du Cameroun ressortant des discours des cadres de ces établissements pendant leurs interviews.

Pour ce qui est de la dimension cycle de vie des salariés au sein de ces établissements, on a vu que les recrutements sont généralement sous le commandement et contrôle exclusif du fondateur de l'établissement. Les bassins de recrutements utilisés ne sont pas les bassins conventionnels, ils s'appuient davantage sur le réseautage pour trouver les recrues. La gestion de carrière est un sujet très délicat au vu de la taille de l'établissement, les promotions selon le nombre d'années d'ancienneté ou alors tout autre critère objectif semble utopique. La retraite est une étape presque inconnue pour ces établissements, raison pour laquelle aucune réflexion

managériale n'est faite à ce sujet. Un directeur affirme à ce sujet, « *il s'agit d'une problématique qui ne se pose presque jamais chez nous. Alors je ne pense pas pouvoir accorder du temps à un problème qui n'est pas un problème* » (D4) entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. La succession obéit davantage à la loi de l'hérédité que de toutes autres considérations managériales objectives (qualifications, compétences et propensions au leadership). Ce qui pourrait expliquer un bon nombre de disfonctionnements au sein de ces établissements.

Pour ce qui est de la deuxième dimension qui est la stratégie de l'entreprise, il est ressorti clairement que la pratique de gestion du personnel sur laquelle tous les répondants se sont attardé cœur joie est le style de management ou de leadership. En effet cela est à plusieurs égard une thématique d'une grande importance. Sur le point en lui-même de style de management, celui qui est le plus courant au sein des établissements hôteliers de famille camerounais est le style paternaliste, qui a la particularité de mettre le manager au centre de tout. Il traite ses collaborateurs comme des enfants à qui il survient aux besoins de bases et en retour, ces derniers lui doivent obéissance complète. Pour les établissements espagnols, le style plus courant est le participatif. Celui-ci a pour particulier l'intégration des collaborateurs dans le bon fonctionnement de la structure, ouverture au dialogue et aux échanges des idées. Et cet état des choses se ressent sur la communication de part et d'autre. Dans les établissements camerounais, la communication est essentiellement descendante, les ouvriers n'ont rien à apporter en termes d'idées, de feedback ou de propositions. Un directeur affirme, « *le plus souvent ce sont des plaintes qui nous viennent des collaborateurs qui sont au bas de l'échelle, voilà pourquoi il est préférable pour nous de communiquer avec les chefs de services* » (D4) entretien réalisé le 23.10.2021 à 14h à Douala Cameroun. Contrairement aux établissements espagnols où la communication est à la fois descendante et ascendante. La parole est donnée aux ouvriers pour un partage d'expérience, contributions et apports de leur vécu avec la clientèle. Un directeur affirme, « *leur vécu avec la clientèle nous intéresse fortement, car à base de cela nous saurons comment améliorer le service que nous offrons* » (D13) entretien réalisé le 12.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne. Il ne fait nul doute que cela représente une plus-value pour la stratégie managériale de l'établissement.

Pour la troisième dimension, celle de la gestion du travail, il ressort que les horaires de travail représentent un gros dilemme pour les managers des établissements hôteliers de famille en Espagne. Ils souhaitent voir les salariés travailler plus d'heures et les salariés eux veulent travailler moins d'heures. Actuellement le législateur est entrain de trancher pour les salariés, car il y a la prise en compte des facteurs comme la flexibilité des heures de travail, la compatibilité de vie professionnelle et vie privée qui fait en sorte qu'on reconsidère les horaires de travail de weekend. Ce qui met les managers est position difficile. Contraire, les établissements hôteliers de famille au Cameroun ne connaissent pas ce problème. Bien que le cadre légale des heures de travail soit établi, cela n'empêche que les managers arrivent à faire travailler leur effectif au-delà. Cela pourrait s'expliquer par la situation précaire du travail au Cameroun. La rémunération, quant à elle représente un défi pour les deux territoires, car il y'a un problème d'adéquation entre salaire-ancienneté- niveau de vie courant.

La quatrième dimension qui est celle de la formation et développement des salariés de ces établissements, il ressort que les établissements hôteliers ni de l'Espagne, ni ceux du Cameroun ne possèdent de politique de formation, et si le cadre légal permet de financer la formation des salariées en Espagne, au Cameroun cela n'est pas le cas. Les établissements non plus ne possèdent pas de fonds alloués à la formation de leurs salariés. En résumé, il n'y a ni programme de formation, ni fond pour se former. Tous ceux qui souhaitent se former, le font à leurs propres frais et en leur temps de repos pour ne pas empiéter sur le travail de l'entreprise. Les compétences ne sont presque pas valorisées nous pouvons le dire ainsi. Les évaluations de compétences sont faites sans les évalués et selon des critères que seuls les évaluateurs connaissent. Dans cette logique il est clair que cela manque d'objectivité. La performance est jugée sur des points comme la satisfaction des travailleurs, qui ressort des taux de turn-over assez important, sur un point comme la fidélisation des clients qui représente de manière générale pour les établissements enquêtés un taux assez faible.

La dimension de santé et bien-être est la cinquième et dernière de la rubrique. De cette dimension il en ressort que la santé et l'ergonomie sont des points pas trop développés par les répondants. En revanche l'ambiance de travail est un point sur lequel les répondants des établissements espagnols ont dit faire partie d'une grande famille dans laquelle ils s'épanouissent et cependant les répondants des établissements camerounais ont dit qu'ils étaient dans ces établissements en attendant de trouver quelque de mieux et qu'ils ne voyaient pas leur avenir laças. Cela est très évocateur et mérite toute l'attention des managers de ces établissements hôteliers. Et en ce qui concerne la thématique de la gestion des conflits, ils ont avoué faire partie d'organisation où il existe très peu de conflits. Un directeur affirme, « *je peux le dire sans risque de me tromper que nous sommes un groupe uni avec presque pas de conflits* » (D11) entretien réalisé le 05.05.2022 à 10h aux Pyrénées Espagne.

6.3. Confirmation de la rubrique d'évaluation du personnel des PME familiales du secteur hôtelier.

Tout au long de notre étude, on aborder des points qui ont mené peu à peu à l'atteinte de nos objectifs d'étude. Les trois premiers chapitres de l'étude, ont apporté des éléments littéraires sur les concepts de gestion du personnel, de PME familiales et du secteur hôtelier. Des éléments utiles dans la méta-analyse, processus par lequel on est parvenu à la création de la rubrique. Dans la deuxième partie du chapitre quatre, on a exposé avec plus d'explication ce processus de création, en atteignant ainsi notre premier objectif.

La première partie du chapitre cinq, nous a permis d'atteindre notre deuxième objectif d'étude en exposant les étapes de la validation par les experts de la rubrique, qu'on a disloqué en quatre parties qui sont : celle des cadres de l'Espagne, celle des cadres du Cameroun, celle des ouvriers de l'Espagne et enfin celle des ouvriers du Cameroun. Cette validation qualitative par les experts s'est donc déroulée sur les deux territoires, avec des experts en Espagne et des experts au Cameroun, choisis sous la base de critères objectifs.

Dans le chapitre quatre, on a présenté par quels moyens on allait implémenter la rubrique au sein des hôtels de type familial et par quels outils on allait procéder à l'analyse des données tirées de ce processus. Par ce cheminement, on atteignait ainsi le troisième objectif d'étude, qui est la validation quantitative au sein des établissements hôteliers de type familial. La seconde partie du chapitre cinq, est consacré à l'analyse des données qu'on a recueilli de l'implémentation de la rubrique dans les hôtels et des données tirées des entretiens semi-directifs administrés aux responsables de ces hôtels. Les tests de fiabilité et l'analyse du contenu des entretiens sont également exposés au chapitre cinq.

Les résultats des analyses de notre étude ont montré que la fiabilité des éléments de la rubrique, en faisait d'elle un instrument que les hôtels qu'on a investigués et d'autres du même type et de la même localité peuvent s'en servir pour l'évaluation de la gestion de leur personnel en ces points :

- Les différentes dimensions, sous-dimensions et toutes les pratiques de gestion du personnel consignés dans la rubrique sont sous-tendus par les différentes approches conceptuelles et littéraires des auteurs ayant travaillé dans les champs des ressources humaines, de la sociologie des organisations, dans l'administration hôtelière et de la dynamique organisationnelle des PME familiales.

- Que les différentes rubriques dans leur ensemble sont fiables, car ayant pour chacune d'entre elles eu un alpha de Cronbach positif. Cela signifie qu'elle (la rubrique) peut rendre compte des réalités de la gestion du personnel au sein des hôtels du même type, de la même taille et de mêmes caractéristiques que ceux qu'on a investigué.

- Aussi que dans une vue d'ensemble, le système de management dans le contexte post-covid actuel des établissements hôteliers, implique de nouvelles données. En effet, on tend beaucoup plus à un système participatif voulu par les employés. Système dans lequel des problématiques tel que : les horaires de travail, l'ambiance du travail, la rémunération et la gestion des carrières doivent être repenser pour assurer une meilleure cohésion interne au sein des établissements hôteliers de type familiale.

Au vu de tout ce qui précède, on dresse la rubrique qu'on propose aux responsables des établissements hôteliers qu'on a investigué et autres qui établissements qui ont les mêmes caractéristiques que ceux-là. Cette rubrique regroupe les données dans quatre rubriques qu'on a manipulé depuis la deuxième partie de notre étude.

Rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier :

Dimensions	Catégories	Indicateurs
Cycle de vie	<ul style="list-style-type: none"> ● Recrutement ● Carrière ● Retraite ● Protocole familiale (succession) 	<p>. Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Définition du besoin en recrutement ● Pipeline de candidature ● Nombre d'entretiens menés ● Délais du processus de recrutement ● Qualité de la source (provenance des candidatures) ● Qualité du recrutement
		<p>. Carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Outils de gestion des carrières ● Les contrats de travail ● Le positionnement dans l'entreprise selon la classification professionnelle ● Le développement de la carrière ● L'influence des réseaux sur la carrière ● La succession au poste
		<p>. Retraite</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'âge de la retraite ● Le remplacement au poste ● Les droits à la retraite ● La planification de l'accompagnement à la retraite ● La perception du personnel sur la retraite
		<p>. La succession à la tête de l'entreprise familiale</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Présence d'un successeur ● Degré d'implication du successeur dans le travail de l'entreprise ● Degré d'implication du successeur dans la prise de décision ● Degré d'implication du prédécesseur dans la prise de décision.
		<p>. Vision de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concordance entre la vision et la mission ou objectif de l'entreprise ● Mesurer la possibilité d'application de la vision ● Évaluer le niveau d'adhésion des employés à la vision

Stratégie d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ● Culture et valeur ● Style de management ● Vision ● Objectif/Mission 	<p>. Objectif ou mission</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer la pertinence de l'image de marque ● Valoriser les principes et les croyances qui guident les activités de l'entreprise <p>. Culture et valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Participation des employés ● Identification à l'entreprise ● Le positionnement de l'entreprise (interne et externe) <p>. Le style de management</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Type de management ● Taux de rotation du personnel ● Taux de rendement ● Taux de satisfaction client ● Capacité de délégation des responsabilités
Gestion du travail	<ul style="list-style-type: none"> ● Horaire ● Salaire (rémunération) 	<p>. Horaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le respect de la législation sur les horaires de travail selon le code du travail ou la convention collective du secteur d'activité ● Traitement des heures supplémentaires et des jours extras ● Flexibilité dans les horaires de travail <p>. Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'évolution des salaires dans le temps ● Adéquation de la rémunération et du niveau de vie de l'environnement ● Adéquation du salaire avec la performance et le rendement individuel de l'employé ● Les salaires selon la législation en vigueur dans le secteur (code du travail ou convention collective) ● Existence d'un système d'octroi des primes, bonus, etc.. ● Existence du système de périphériques à la rémunération : actionnariat, plan d'épargne, etc...
Formation et développement	<ul style="list-style-type: none"> ● Compétence ● Formation continue ● Performance 	<p>. Compétence</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adéquation des compétences aux tâches attribuées ● Mécanismes d'évaluation des compétences ● Système de développement des compétences ● Valorisation des compétences <p>. Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Application de la politique de formation ● Taux d'accès à la formation ● Nombre d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie, par classe d'âge. ● Nombre d'employés ayant suivis une formation certifiante ● Pourcentage des salariés n'ayant pas bénéficié d'action de formation depuis une période de deux ans ● Système de financement de la formation

		<p>. Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Taux de turnover ● Coûts de production ● Coûts de la sous-traitance ● La capacité de production
		<ul style="list-style-type: none"> ●
Santé et bien-être	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiance de travail ● Gestion de conflits ● Ergonomie du travail ● Santé 	<p>. Ambiance de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La perception de la sécurité dans l'entreprise ● L'attractivité de l'entreprise ● L'engagement au travail ● Les absences ● La qualité de la communication ● Mesurer le niveau de stress
		<p>. Gestion des conflits</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existence ou non d'une unité de gestion des conflits ● Identification des types de conflits ● Les processus de résolution des conflits ● Mesurer l'égalité de genre ● Évaluer le degré de conciliation entre vie privée et vie professionnelle ● Evaluer le harcèlement
		<p>. L'ergonomie du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualité de l'aménagement de l'espace de travail ● Fiabilité du matériel de travail ● L'épanouissement au travail ● La satisfaction professionnelle. ● Taux d'accident de travail
		<p>. Santé</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Présence d'un médecin du travail pour l'entreprise ● Existence d'une assurance maladie pour les employés ● Qualité de la prise en charge en termes d'accident de travail et de maladie professionnelle.

Source : Elaboration personnel à partir de notre étude

Dans ce cadre, on présente la rubrique qui servira de boussole aux chefs des PME familiales du secteur hôteliers se trouvant dans les localités où on a été pour l'investigation, pour les hôtels ayant les mêmes caractéristiques que ceux investigués.

On présente dans le tableau suivant la rubrique opérationnelle d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier. Celle-ci est formulé des dimensions, sous-dimensions, des questions représentant les indicateurs et les différents niveaux de réponses pour chacune des questions.

Rubrique opérationnelle de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier :

Dimensions	Sous-dimensions	Questions	Indicateurs			
			Niveau bas	Niveau passable	Niveau moyen	Niveau excellent
	Recrutement	1-Avez-vous une bonne idée de vos besoins en matière de main d'œuvre ?	Vraiment pas, les recrutements sont ordonnés et fait par le manager.	Les besoins sont ponctuels.	Oui nous avons une idée de nos besoins en main d'œuvre.	Nos besoins en main d'œuvre sont clairement définis selon nos projections et nos plans managériaux d'évolution.
		2-Avez-vous établi et défini des processus de recrutement dans votre établissement ?	Le recrutement est non formalisé.	Un processus est défini seulement pour des postes de direction.	Un processus est défini et établi.	Un processus est défini de manière détaillée en fonction des besoins de l'entreprise.
		3-Les postes à pouvoir sont-ils définis et décrits selon des profils spécifiques ?	Les postes sont décrits et définis de manière non formalisée.	Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois donc ils appartiennent.	Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois et des objectifs managériaux de l'entreprise.	Les postes sont formalisés avec le concours des employés impliqués dans le secteur de travail pour plus de spécificités.
		4- Toutes les plateformes d'affichage d'offres d'emplois et de collecte des candidatures de votre secteur d'activité sont-elles connues et utilisées par votre entreprise ?	Non, nous ne les connaissons pas tous.	Oui nous les connaissons tous, mais nous en utilisons quelques-uns seulement.	Oui nous les connaissons et les utilisons tous.	Oui nous les connaissons tous, et nous utilisons ceux qui répondent à nos besoins.
		5-L'étape de sélection de l'employé se fait-elle dans un cadre structuré et bien défini ?	Le manager sélection lui-même subjectivement les nouvelles recrues sans tenir compte des compétences.	La compétence est prise en compte pour la sélection des employés des postes de cadre uniquement.	La compétence est prise en compte dans la sélection de l'employé, mais il est respecté seulement à quelques points.	Le cadre structuré et défini existant est suivi à la lettre lors de la sélection de l'employé.
		6-Existe-t-il un processus facilitant l'intégration des nouvelles recrues ?	Non, il n'existe aucun processus d'intégration des recrues.	Oui il en existe, mais seulement avec une ligne très peu élaboré	Il existe un processus facilitant l'intégration des nouvelles recrues.	Oui il existe processus et il est appliqué à la lettre.
		7-Qu'en est-il des outils de gestion des carrières de l'entreprise ?	L'entreprise ne possède pas d'instruments de gestion des carrières à proprement dit.	Les employés ne bénéficient pas tous de la même manière des outils de gestion des carrières.	Les outils de gestion des carrières sont uniquement pour les cadres de l'entreprise.	Les outils de gestion des carrières sont utilisés de façon optimale pour tous les employés.
		8-Comment est fait l'avancement des employés chez vous ?	L'avancement est fait selon le bon vouloir du manager.	L'avancement est fait selon le bon vouloir du manager.	Par acquisition de nouvelles compétences.	Selon un procédé prenant en compte toutes les étapes d'une gestion objective des carrières.

Cycle de Vie	Gestion des Carrières	9-En ce qui concerne les entretiens des employés, qu'en est-il ?	Dans notre entreprise, il n'existe pas d'entretien d'employé en vue d'évaluer leur travail ou encore les compétences acquises.	Les entretiens sont réservés uniquement aux cadres.	Les entretiens ne sont pas formalisés et se font sans planification.	Les entretiens sont formalisés et sont fait selon un planning pour tous les employés
		10-Les employés occupent-ils les postes selon leurs compétences et leur profil professionnel ?	L'approche adéquation compétences au poste n'est pas respectée au sein de notre entreprise.	L'approche adéquation compétences au poste est respectée uniquement pour les postes de cadres.	L'ensemble des employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences.	Les employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences et les compétences nouvellement acquises sont prises en compte.
		11-Qu'en est-il du plan de développement professionnel dans votre entreprise ?	Il n'existe aucune opportunité de croissance professionnelle.	Les mutations aux postes sont faites de façon non consentie par le manager.	Des propositions de postes dans lesquelles ils peuvent évoluer sont faites aux employés.	Il existe un plan de développement de carrières qui répond aux enjeux économiques de l'entreprise et aux attentes des employés.
		12-L'entreprise tient-elle compte des résultats du bilan de compétences des employés ?	L'entreprise reconnaît uniquement les bilans de compétences réalisés par eux.	L'entreprise reconnaît les bilans réalisés à la fois chez eux et dans les organes externes.	Les résultats des bilans de compétences sont utilisés seulement partiellement.	Les résultats des bilans de compétences sont utilisés pour définir le projet professionnel et le projet de formation de l'employé.
		13-Y'a-t-il une base de données, permettant aux employés de faire une simulation de l'évolution de leurs carrières ?	Les informations relatives au développement de carrière sont accessibles à la direction.	Les employés ont accès aux informations sur le plan de carrière pendant leur entretien d'évaluation.	Les employés ont accès permanent à une base de données informatique qui leur permettrait de gérer leurs carrières.	Nous avons un programme informatique qui nous permet de faire des détections de talents, des simulations de promotion interne et bien d'autres possibilités de développement personnel.
		14- Les réseaux communautaires et familiaux influencent-ils la carrière chez vous ?	Forte implication des affinités familiales dans les avancements de carrière	Les postes à responsabilités sont réservés uniquement aux membres de la famille et affinités	Les avancements et développement de carrière sont fonction de la qualification	Le pilotage de carrière et les avancements sont fonction des compétences, des performances et des résultats de l'employé.
		15-La retraite chez vous intervient-elle à l'âge prescrit par le code du travail en vigueur ?	Nous ne mettons pas un point d'honneur dessus, si l'employé veut continuer à travailler au-delà de son âge de retraite, cela ne nous dérange pas.	Il nous arrive de retenir un employé expérimenté ayant déjà atteint l'âge de la retraite.	Passé l'âge de la retraite, nous proposons à certains de nos cadres des contrats de consultants pour leur savoir-faire.	Nous sommes très strictes là-dessus et respectons à la lettre l'âge réglementaire de la retraite.

La retraite	16-Comment se fait le remplacement au poste chez vous pour un départ en retraite ?	Nous ne possédons pas un protocole pour le remplacement d'un employé qui va en retraite, on avise après son départ.	Nous regardons dans les demandes d'emplois que nous recevons régulièrement des profils de candidats que nous appellerons une fois l'employé sera en retraite.	Pour le remplacement au poste des cadres uniquement, nous avons un protocole qui commence quelques mois avant son départ en retraite.	Tout départ en retraite chez nous est préparé des mois à l'avance selon un protocole, afin que le remplacement au poste soit assuré.
	17-Qu'en est-il de l'accompagnement à la retraite de vos employés ?	Les employés se chargent tout seul de leur dossier retraite.	Un accompagnement externe est prévu uniquement pour les cadres qui vont en retraite.	Un accompagnement externe est prévu pour tous.	Notre service du personnel possède une cellule qui s'occupe des dossiers des employés qui vont en retraite.
	18-Comment l'employé sortant apporte-t-il son expérience à l'employé entrant à son poste en matière de transition ?	Aucune transition au poste n'est faite dans notre entreprise.	La transition se limite à confier les documents spécifiques au poste du sortant à l'entrant.	Le sortant pendant une courte durée forme l'entrant aux rouages du poste.	Le sortant forme l'entrant aux rouages du poste et assure la gestion du poste conjointement pendant une bonne période
	19- Quelle est votre perception de la retraite ?	La retraite est une mort sociale, et la misère	Je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose	Elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui	C'est une période de jouissance du dur labeur.
	20-L'impact de l'outil informatique dans le traitement des retraites chez vous est lequel ?	Les retraites sont non formalisées.	Les données de retraite des employés sont peu informatisées chez nous.	Les retraites des employés sont traitées grâce aux données informatiques que nous détenons.	Nous possédons un programme informatique qui nous permet de traiter les données de départ en retraite et de faire des simulations par rapport au possible remplacement des employés en départ.
	21- Quelle est votre perception de la retraite ?	La retraite est une mort sociale, et la misère	Je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose	Elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui	C'est une période de jouissance du dur labeur.
	22-L'entreprise verse-t-elle vos cotisations retraite à la CNPS ?	Nous ne sommes pas affiliés à la CNPS	Uniquement les cadres sont affiliés et cotisés régulièrement	Nous sommes tous affiliés, mais pas régulièrement cotisés	Nous sommes tous affiliés et cotisés régulièrement
	23-Qu'en est-il des interactions entre le fondateur et sa famille dans le management de l'entreprise ?	Le fondateur ne laisse pas de marge de manœuvre à son/ses enfant(s)	Il leur donne une marge de manœuvre limitée	Il les implique dans des prises de décisions stratégiques, mais se réserve toujours le dernier mot	Ils prennent les décisions de manière conjointe (fondateur-son/ses enfants)

	Succession	24-Le président fondateur a-t-il des membres de la famille qui travaillent au sein de l'entreprise ?	Non, jamais vu	Il y en a eu souvent qui sont passés en stages académiques	On note des passages de certains d'entre eux en stages professionnels	Oui, il y en a qui travaillent ici.
25- Existe-t-il un processus pour identifier au sein de l'entreprise un employé en qui le manager pourrait faire pleinement confiance pour une éventuelle succession ?		Le fondateur ne fait confiance à personne sauf à lui-même.	Le fondateur fait uniquement confiance aux membres de sa famille.	Le fondateur s'entoure des collaborateurs à qui il confie des missions tests pour leur loyauté.	Un processus de preuve bien élaboré est mis sur pied pour déceler le collaborateur loyal qui pourrait être à même de succéder au fondateur.	
26- Y'a-t-il un processus pour identifier un collaborateur compétent qui ferait un éventuel successeur pour le manager ?		Les compétences des collaborateurs sont évaluées uniquement pour la performance.	Le fondateur examine les compétences des collaborateurs pour évaluer les avancées du travail en fonction de ses objectifs managériaux.	Le fondateur s'entoure des collaborateurs les plus compétents pour les évaluer continuellement.	Un processus de test des compétences des collaborateurs les plus prometteurs est mis sur pied clairement et structuré.	
27-Dans le cas où il y a eu succession, quelle est l'implication actuelle du prédécesseur ?		Il garde la primauté sur la prise des décisions stratégiques	Préside le conseil d'administration et décide conjointement avec le successeur	Il intervient uniquement comme consultant	Il s'est complètement retiré.	
	Vision	28-Connaissez-vous quelle est la vision de votre entreprise ?	Concept inconnu chez nous	Des lignes directrices floues	Connaissance vague et difficile à intégrer	Parfaite connaissance de la vision de l'entreprise
		29-Connaissez-vous les objectifs à court et moyen terme de votre entreprise ?	Nous n'en avons pas	Ils sont mentionnés quelque part, mais je ne les maîtrise pas	Je les connais, mais ils ne sont pas très clairs	Oui je les connais clairement
		Culture et valeurs	30- La culture/valeurs de l'entreprise, permettent-elles à celle-ci d'être différente des autres ou avoir certaines valeurs ajoutées ?	Non aucune démarcation	Faible démarcation de la perception publique	Multiplés points de démarcation de celle-ci
		31- Quel degré d'impact ont la culture et les valeurs de l'entreprise sur les employés ?	Nul	Faible	Moyen	Fort

Gestion Stratégique De l'entreprise	Mission	32-Quelle image de votre entreprise renvoient sa culture et ses valeurs ?	D'une entreprise pas attractive	D'une entreprise moyennement attractive	D'une entreprise attractive	D'une entreprise très attractive
		33-Les points forts de la mission de l'entreprise arrivent-ils à donner de la valeur aux principes et croyances de l'entreprise ?	La mission est peu pertinente	Elle n'est pas en adéquation avec les croyances et principes de l'entreprise	Elle est en adéquation, mais n'apporte pas de plus-value à la culture de l'entreprise	Elle apporte une plus-value à la culture de l'entreprise par sa forte adéquation à celle-ci.
		34-La mission de l'entreprise permet-elle d'avoir une idée claire sur l'image de marque de celle-ci ?	Sa formulation ne permet pas d'apporter une lumière sur l'image de marque de l'entreprise	Son approche indique faiblement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise	Sa formulation permet de cerner moyennement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise	La mission permet de cerner clairement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise.
		35-Quelle est la perception individuelle du taux de rotation des employés chez vous au cours de ces deux dernières années ?	Inexistant	Faible	Moyen	Fort
	Style de management	36-Quelle est la perception individuelle du taux de croissance de la production de l'entreprise ces deux dernières années ?	Nul	Faible	Moyen	Fort
		37-Quelle perception individuelle du pourcentage de clientèle que vous avez fidélisez ces deux dernières années ?	Nul	Faible	Moyen	Fort
		38-Quel est le style de leadership appliqué chez vous ?	Autocratique	Paternaliste	Charismatique	Fédérateur
		39-Que dire de la délégation des responsabilités chez vous ?	Tout est centré autour du manager	Tout est tracé et défini par le manager, les collaborateurs exécutent le schéma tracé par lui	Uniquement les cadres jouissent d'une faible marge de manœuvre	La capacité de délégation des responsabilités est très élevée, marge de manœuvre à tous les niveaux
		40-Que dire de l'adaptabilité du style de management chez vous ?	Il est rigide	Le manager le modifie à sa guise	Il diffère uniquement selon les situations ponctuelles qui surviennent	Il s'adapte aux particularités des employés et des situations ponctuelles
		41-Comment décrivez-vous la communication chez vous ?	Elle est uniquement faite du haut vers le bas	Elle est relayée du bas vers le haut par des intermédiaires	Existence des groupes de discussions	Elle est fédératrice

Gestion du Travail	Horaires de travail	42-Les horaires de travail chez vous sont-ils calqués sur le code du travail ou alors sur la convention collective ?	Les horaires appliqués ne respectent rien des deux	Les horaires sont calqués sur le code du travail et non sur la convention collective	Les horaires sont calqués sur la convention collective, mais ne la suivent pas fidèlement	Les horaires respectent fidèlement la convention collective.
		43- Qu'en est-il des heures supplémentaires et des jours extras ?	Les heures supplémentaires et jours extras ne sont pas reconnus ici	Ils sont reconnus seulement pour les cadres	Ils sont reconnus pour tous, mais pas appliqués selon la convention collective	Ils sont reconnus et appliqués fidèlement à la convention collective.
		44-Et de la flexibilité dans les horaires de travail ?	C'est une notion étrangère chez nous.	Elle est possible seulement pour les cadres	Elle est faite uniquement pour les cas prévus dans la convention collective	Elle est basée sur la convention collective et aussi sur les impératifs pouvant survenir de la part de l'employeur ou de l'employé.
		45-Comment votre salaire a-t-il évolué depuis votre entrée en service ici ?	IL n'y a jamais eu d'augmentation de salaire	J'ai souvent eu des primes liées aux chiffres d'affaires de l'entreprise, faisant gonfler mon salaire en ces moments là	Le salaire augmente automatiquement après un certain nombre d'année	Les autres valeurs positives à préciser
		46-Pensez-vous que votre salaire est à la hauteur du niveau de vie de votre ville où vous vivez ?	Mon salaire ne me permet pas de gérer le cours de vie ici	Nous parvenons à vivre, mais pas à épargner	Le salaire me permet de vivre en équilibre ici	Le salaire est en parfaite adéquation avec le cours de vie ici.
	Rémunération	47-Les salaires et l'adéquation avec la performance et le rendement individuel des employés ?	Nos salaires ne respectent pas cette adéquation	Il y'a des primes qui récompensent souvent de manière individuel les employés	Le salaire évolue systématiquement après un nombre d'année établis sans plus	Les salaires sont réévalués selon le rendement et la performance individuelle des employés.
		48-Les primes et différents autres intéressements sont-ils reversés comme convenus à tout le monde ?	Nous n'avons pas un système de distribution de primes chez nous	Le système de primes et intéressements concerne seulement les cadres	Nous avons un système de primes et intéressements, mais celui-ci n'est pas toujours respecté	Le système de primes et intéressements est existant chez nous et tout le monde en profite.
		49-Parle-t-on de périphéries de la rémunération chez vous ?	Il n'en existe pas chez nous	Seulement les cadres y ont droit	Les périphéries sont ouvertes à tous, seulement elles ne sont pas constantes	Le système de périphéries marche bien chez nous et tout le monde en profite.
		50-Les salaires chez vous respectent-ils les exigences du législateur (code du travail ou convention collective) ?	Les salaires sont fixés au bon vouloir du manager	Les salaires varient selon le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise	Uniquement les salaires des cadres répondent aux normes du législateur	Oui, tous les salaires répondent aux normes du législateur.
		51-Les employés occupent-ils des postes dont le profil correspond à leurs compétences ?	Les employés sont recrutés à des postes par complaisance, sans aucune évaluation d'adéquation poste/compétences,	On se base uniquement sur la qualification pour positionner les employés à des postes	L'adéquation profil de poste/compétences est respectée uniquement pour des postes à responsabilités	Tous les employés sont placés à des postes dans le respect de l'adéquation profil de poste/compétences.

Formation et Développement	Gestion des Compétences	52-Qu'en est-il de l'évaluation des compétences ?	Elle est casi inexistante	Il existe une évaluation non formalisée	Uniquement les évaluations des cadres sont formalisées	Il existe un type d'évaluation des compétences bien formalisé.	
		53-Qu'en est-il de ce qui concerne le développement des compétences ?	Les employés tracent tout seul leur plan de développement	Il existe un plan de formation préétabli,	Les limites décelées lors de l'évaluation des compétences sont convertis en besoins de formation	L'ingénierie de formation et la politique de formation sont enrichies par les résultats de l'évaluation des compétences.	
		54-Comment sont valorisées les compétences ?	Les résultats des évaluations sont inutilisés,	Sont uniquement valorisés les compétences des cadres	Les compétences sont valorisées uniquement dans le développement de la carrière pour tous les employés,	Les compétences sont valorisées non seulement dans le développement de la carrière, mais aussi dans la rémunération etc.	
		55-Y a-t-il des référentiels d'emplois élaborés pour optimiser la gestion des compétences ?	Non nous n'en avons pas,	Nous nous référons uniquement aux familles d'emplois	Les référentiels sont élaborés uniquement pour des postes de responsabilité,	Oui nous avons des référentiels élaborés pour tous les postes afin de faciliter la gestion des compétences	
		56-Peut-on parler d'une politique de formation au sein de votre entreprise ?	La formation est faite en vue chez nous	Uniquement les formations des cadres sont programmées	L'entreprise permet au personnel de se former quand ils veulent	Il existe une politique de formation bien définie pour tous les employés.	
		57- Existe-t-il un système de financement des formations au sein de votre établissement ?	Les employés qui souhaitent progresser, paient leurs formations de leurs poches sans le soutien de l'entreprise	Les formations sont financées à moitié par l'entreprise	Uniquement les formations des cadres sont totalement financées par l'entreprise	Il y'a un financement mis à disposition par l'entreprise pour les formations annuelles de tous les employés.	
		58-Les changements de l'organisation du travail sont-ils accompagnés par des formations ?	Les employés ne sont pas à la page des changements	Les employés font face aux nouvelles exigences de leurs emplois en faisant preuve de créativité personnelle.	Les employés se forment personnellement pour faire face aux changements	La politique de formation de l'entreprise prévoit un volet adaptation aux changements structurels et évolution du travail	
	59-Prévoyez-vous des formations sur le travail des employés de chambre ?	Non	Ils apprennent dans le tas auprès des anciens	Des formations non qualifiantes sont dispensées aux nouveaux en service	Des formations qualifiantes et des recyclages sont prévus pour ce personnel		
			60-Utilisez-vous un programme informatique donné pour optimiser la politique de formation en fonction des exigences grandissantes de votre secteur d'activités ?	Les outils informatiques ne sont pas utilisés dans le traitement des données de formation.	L'outil informatique est utilisé pour conserver les plannings et modules de formations déjà achevés.	L'outil informatique est utilisé pour les plannings et ordre de passage des employés à des sessions de formation.	Nous utilisons des logiciels tels que : Apptivo, HR.my et bien d'autres pour optimiser et planifier les modules de formation dont profiteront les employés.

Performance	61-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de clients s'est abonné à votre établissement ?	Entre 0-15%	Entre 15-30%	Entre 30-45%	De 45% et plus à préciser.
	62-Au cours des deux (02) dernières années, quel est le pourcentage de recrutement effectué par votre établissement ?	Entre 0-15%	Entre 15-30%	Entre 30-45%	De 45% et plus à préciser
	63-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de démission d'employés avez-vous enregistré ?	Entre 0 -15%	Entre 15- 45%	Entre 30-45%	De 45% et plus à préciser
	64-Les plans de formation des employés sont-ils respectés chez vous ?	Nous n'avons pas de plan de formation à proprement dit.	Nous en avons, mais ils ne sont pas respectés.	Les plans de formations sont respectés seulement pour les cadres.	Oui, les plans de formation sont respectés.
	65-Au cours des deux (02) dernières années, estimez-vous que le standing de votre établissement a évolué ?	Pas du tout	Des plans d'évolution sont établis, mais ne sont pas réalisés	Les évolutions sont partielles	Oui, la qualité du standing à évoluer.
	66-Vous considérez-vous comme innovateur dans un quelconque aspect du service dans votre secteur d'activité ?	Nous nous contentons de suivre les modèles de services proposés par tout le monde.	Nous revisitons les modèles de services à notre manière	Selon nos moyens nous adaptons les services proposés aux clients à notre guise.	Nous tenons compte des exigences de la clientèle et nous leur proposons des choses uniques, pas faites par la concurrence.
Santé	67-Qu'en est-il de la formation des employés sur le thème de la sécurité et de la santé ?	Aucune formation n'est initiée dans ce sens	Des images de sensibilisations sont affichées au tableau	Une formation dessus est initiée uniquement pour les cadres	Nous avons une formation et des recyclages en secourisme et sécurité du travail pour tous les employés
	68-Quelles sont les prérogatives de votre médecin du travail ?	Nous n'avons pas de médecin du travail	Notre médecin du travail est externe et s'occupe uniquement des cas de maladie	Notre médecin du travail est externe et s'occupe à la fois des visites de routines et des cas de maladie	Notre médecin du travail est interne et s'occupe particulièrement de tous les employés.
	69-En ce qui concerne les organismes responsables d'assurer la gestion de la santé et la sécurité au sein de l'entreprise ?	Tout est fait par la direction	Cet aspect est confié au service du personnel	Les délégués du personnel sont responsables de cet aspect	Il existe un organe spécialisé dans la gestion de cet aspect.

Bien-être et Santé	Ambiance de travail	70-Que dire de la fiabilité de votre assurance santé ?	Nous ne bénéficions pas d'assurance santé	Uniquement les cadres bénéficient de l'assurance santé	Il y'a généralement des complications au moment du paiement	L'assurance santé est totalement fiable chez nous.
		71- Qu'en est-il des accidents et maladies professionnels chez vous ?	Ils ne sont pas reconnus	Ils sont reconnus, mais partiellement pris en charge	Uniquement les cadres sont totalement pris en charge	Ils sont reconnus et pris en charge pour tous les employés selon la convention collective.
		72-Quelle est la meilleure perception que vous avez de l'entreprise ?	Comme un tremplin en attendant d'avoir mieux	Comme un moyen de gagner de l'argent	Comme un lieu de formation	Comme une famille qui nous permet d'être meilleur
		73-Qu'en est-il de la stabilité de l'emploi ?	Elle est précaire	Elle n'est pas planifiée	Elle promet un avenir	L'emploi est très stable et sécuritaire
		74-Voir la perception de l'absentéisme chez vous ?	Beaucoup	Moyen	Peu	Pas du tout
		75-Qu'en est-il de l'adéquation charge de travail et capacités de l'employé ?	L'adéquation entre ses deux variables n'est pas prise en compte	L'accent est porté sur la capacité à effectuer les tâches	La direction s'intéresse uniquement à l'adéquation au poste et compétences de l'employé	La charge de travail est minutieusement calculée sur les capacités de l'employé (qu'elle ne soit ni peu, ni grande)
		76-Prenez-vous en compte l'ergonomie lors de la dotation en matériel de travail ?	Non pas du tout	Le matériel doit juste être de bonne qualité	L'achat du matériel répond juste aux exigences économiques et de qualités	Oui, l'ergonomie est privilégiée quand il est question d'acheter du matériel de travail.
		77-Existe-t-il une unité de gestion des conflits ?	Elle est inexistante	Les délégués du personnel ont la charge de régler les conflits	Le responsable du personnel s'occupe de la gestion des conflits	Oui, nous avons une unité qui s'occupe spécifiquement de la gestion des conflits.
		78-Peut-on parler d'égalité de genre au sein de votre structure ?	C'est une notion à laquelle on ne prête pas attention	Les personnes des deux sexes sont recrutées, mais l'accent n'est pas mis sur la proportionnalité.	L'égalité du genre est juste quantitative	L'égalité des genres est à la fois quantitative et qualitative dans tous les secteurs de l'entreprise.

Gestion des conflits	79-Existe-t-il un plan de gestion des cas de harcèlement chez vous ?	Non	Gestionné par le service du personnel	Gestionné par la direction de l'entreprise	Oui il y'a un organisme pour la gestion des harcèlements
	80-Quels sont les types de conflits le plus souvent rencontrés chez vous ?	Conflits latents	Conflits refoulés	Conflits déclarés	Le climat d'intégration/coopération
	81-Y'a-t-il des conflits qui surviennent à la suite d'un licenciement ?	Oui, dans la majorité des cas	Oui, dans peu de cas	Presque jamais	Non, jamais

Source : Elaboration personnel à partir de notre étude

Ce chapitre portant sur la discussion de nos résultats et la contribution à l'innovation sociale pour le développement des établissements hôteliers de type familial dans les deux territoires qu'on a touché, nous a permis sur le plan conceptuel de valider l'instrument (rubrique) qu'on a mis sur pied avec pour objectif d'évaluer la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier.

L'analyse descriptive nous a permis non seulement de confirmer la qualité et la fiabilité de nos dimensions, mais aussi de montrer que le niveau d'implantation des pratiques de GRH au sein de ces établissements est assez faible, mais aussi que le personnel a une certaine connaissance de ces pratiques. L'analyse du contenu nous a montré qu'il y a une relation forte et significative entre les pratiques de GRH consignées dans notre rubrique et les réalités du terrain en ce qui concerne la gestion du personnel au sein de ces établissements. Les différents résultats issus de nos analyses indiquent que les relations mises en évidence sont porteuses de sens. Il apparaît en effet que les sous dimensions les plus valorisées selon l'analyse du contenu des discours des cadres des établissements approchés, sont également les mêmes qui sont mis en exergue lors des calculs simple des fréquences. Le style de management, le recrutement, les horaires de travail, la gestion des carrières, la rémunération et l'ambiance du travail représentent des pratiques qui reviennent le plus souvent tous au long des analyses des données de cette étude. Ces résultats ont été discutés dans les perspectives de Godard (2004); Manon (2009); Allouch et al (2004); Ngog Evina (2018) et Onana (2020).

A la fin de ces analyses, de ces discussions des résultats, on peut s'avancer à recommander la rubrique qu'on a créé et qui a été validé par les experts dans un premier temps et ensuite valider sur le terrain et donc la fiabilité a été testé aux responsables des établissements hôteliers de type familiale. En effet, elle intègre toutes réalités de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier de l'Espagne et du Cameroun et surtout elle permet de comprendre comment celle-ci est faite, c'est pourquoi on peut la recommander pour une évaluation objective du système de gestion du personnel de ce type d'établissement hôtelier sur ces deux territoires.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette recherche consistait à créer et valider une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier, pour arriver à comprendre comment est faite la gestion du personnel au sein de ces établissements surtout au niveau de l'Espagne et du Cameroun. Pour y arriver nous avons mobilisé une forte revue de littérature sur les concepts clés de l'étude tels que : rubrique, gestion du personnel, PME familiale, secteur hôtelier, etc... Procédant ainsi à une méta-analyse dans la phase création de la rubrique. On a adopté pour le paradigme interprétativiste, dans une logique compréhensive pour arriver à ressortir les perceptions des acteurs de ces établissements sur le système de gestion du personnel appliqué autour d'eux. La méthodologie est mixte, car on utilise les outils à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Nous avons associé à l'analyse quantitative, une étude qualitative aux moyens d'interviews semi directifs qui nous ont permis de mieux comprendre de niveau de pertinence ou d'implantation des pratiques de GRH, dans les établissements hôteliers de type familial qu'on a touché pendant l'étude sur les deux territoires. Les analyses descriptives ont validé la qualité et la fiabilité de notre instrument d'évaluation (rubrique) et ont montré que le niveau de connaissance des pratiques de gestion du personnel que les différents acteurs de ces établissements ont. D'autre part les analyses des fréquences ont démontré la faible connaissance qu'ont les membres du personnel de ces établissements sur les pratiques de gestion du personnel. Cela représente une faible à palier pour un fonctionnement plus conséquent de leurs actes des membres d'équipes de travail que comptent ces établissements.

Rappel des principaux résultats

- Création de la rubrique par le procédé de méta-analyse, mobilisation de la littérature sur les concepts clés et leur analyse.
- Validation de la rubrique par les experts académiques et professionnels des deux territoires touchés par l'étude, sur la base d'un examen minutieux de celle-ci à partir d'exigences précises et d'un délai raisonnable.
- Validation de la rubrique sur le terrain par son implémentation auprès du personnel des établissements hôteliers de type familial que nous avons sélectionné dans les deux territoires. Au terme de cette implémentation des analyses qui ont démontré la qualité et la fiabilité des éléments de la rubrique ont été faits.
- Compréhension de la dynamique de gestion du personnel au sein de ces établissements sur la base de l'analyse du contenu des discours des cadres qu'on a interviewés. Une valorisation des éléments les plus pertinents a été faite sur cette base.

L'attente de ces résultats spécifiques, nous amène à conclure que la rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier qu'on a créée, permet bien évidemment de faire une évaluation de la gestion du personnel au sein des établissements qu'on a sélectionné pendant l'étude. Étant donné la qualité et la fiabilité testée des dimensions de la rubrique, on parvient à comprendre comment est faite la gestion du personnel au sein des PME familiales du secteur hôtelier qu'on a touché en Espagne et au Cameroun.

Mise en point en rapport avec les travaux effectués sur la question

Sur le plan théorique.

Notre étude confirme les travaux des auteurs tels que Ngog Evina (2018) et Onana (2020) sur les problématiques managériales des PME familiales. Des travaux comme ceux de Chan (2013) et Alnasser (2020) sur les problématiques de développement des établissements hôteliers dans un contexte de plus en plus exigeant du secteur d'activité. Ainsi que des travaux des auteurs tels que : Thévenet et al (2012) et Peretti (2016) sur la problématique de l'importance des ressources humaines pour les nouveaux défis toujours grandissants des organisations marchandes. Les résultats ont permis de comprendre que les PME familiales du secteur hôtelier connaissent des enjeux managériaux et socio-économiques pareillement que les autres organisations marchandes. Mais de par leur complexité particulière, liée au secteur d'activité et à leur taille, un système de gestion du personnel bien élaboré est un impératif qu'ils ne peuvent pas se donner le luxe de ne pas avoir. Enfin l'agencement des dimensions de la rubrique qu'on a mis sur pied est une savante classification théorique des pratiques de gestion du personnel dédiée au service des établissements hôteliers de type familial, intégrant de chronologique dans son agencement les spécificités de ces établissements.

Dans cette perspective, notre étude contribue au dépassement des explications existantes majoritairement limitées aux effets des pratiques de GRH sur la l'existence et la performance dans les entreprises marchandes quelconques, des approches théoriques dissociées gestion du capital humain des PME en tant que organisations marchandes d'une part et de la gestion du capital humain des établissements hôteliers d'une autre part. La prise en compte de la perception du personnel dans les décisions et actes managériales pourrait contribuer à améliorer substantiellement la réalité de la gestion managériale de ces établissements.

Sur le plan managérial

Cette recherche fournit des indications importantes sur le plan pratique. On inscrit à cet effet notre apport managérial sous le prisme de « l'actionnabilité » souhaitée (Aït Razouk, 2007) des savoirs fournis par une étude faite comme la nôtre. En effet, en tenant compte de nos résultats, qui vont en étroite ligne avec nos objectifs, on a un élément à apporter sur le plan managérial. Il s'agit concrètement de l'outil que peut utiliser l'organisation pour évaluer les pratiques de GRH dans son système de gestion du personnel. Quels sont les éléments pertinents constitutifs d'une rubrique susceptible de contribuer de manière heuristique à l'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hôtelier ? Les résultats de cette étude livrent

en réponse à cette question, une présentation claire des dimensions de qualité et fiables qui constituent la rubrique qu'on a créée.

Sur le plan managérial, la rubrique qu'on a créée représente un apport important pour les établissements hôteliers de type familial, du fait de la constitution de ses dimensions qui regroupent en leur sein des pratiques de gestion de ressources humaines spécifiques aux réalités de ces établissements. Les managers de ces hôtels peuvent s'appuyer sur cet outil pour faire une évaluation objective de la situation de leur gestion du personnel. La prise en compte des éléments pertinents dans l'analyse de la gestion du personnel des hôtels de famille, dans les dimensions de cette rubrique, assure une cohérence et efficacité de l'outil quant au moment de l'évaluation. Spécifiquement, les managers des hôtels que nous avons touchés en Espagne et au Cameroun peuvent l'utiliser aisément.

Sur le plan technique

Cette étude mettant en avant un outil d'évaluation (la rubrique) fortement utilisé en science de l'éducation, contenant des pratiques aux sciences de gestion destinées à régir la gestion du personnel au sein des hôtels de type familial. Sachant que dans la construction des dimensions de cette rubrique on a pris en compte des éléments respectant des exigences sociologiques et anthropologiques de la dimension des structures (PME familiale) étudiés, on peut sans risque de se tromper que les managers ont entre leurs mains un outil innovateur qui respecte des exigences pluridisciplinaires qui renforce son efficacité adéquatement au champ d'utilisation.

Les pratiques focales que cette démarche plurielle en technique nous a permis de ressortir sont: le recrutement qui étant la porte d'entrée à un établissement devrait être la première base de réussite d'une gestion du personnel; la gestion de carrière, constituant l'historique de la vie du personnel au sein de l'établissement apporte une visibilité bilatérale coté employé et coté employeur; le style de management étant le clé du fonctionnement quotidien du travail en équipe qui conditionne les résultats de celle-ci; les horaires de travail et la rémunération qui sont de manière spécifique les points sensible de la gestion du personnel des établissements hôteliers et enfin l'ambiance du travail qui est le témoin de la volonté de chacun des membres de l'établissement de s'impliquer ou non. En axant leur attention sur ces points, les managers de ces établissements gagneront en efficacité.

Les limites de la recherche

Malgré les apports de cette recherche, qui sont d'une aide précieuse pour les chercheurs en sciences de gestion, les professionnelles de la GRH, les membres des groupements des hôteliers et des responsables d'établissements hôteliers, elle comporte un certain nombre de limites qui méritent d'être relevées.

Sur le plan méthodologique

Bien que cette étude apporte plusieurs avancées, elle comporte également des limites méthodologiques. Pour parler de l'homogénéité de notre échantillon. Notre échantillon n'est pas homogène, on a touché un plus grand nombre d'employés dans les hôtels au Cameroun,

contrairement à ceux de l'Espagne. Bien qu'on ait le même nombre d'hôtels touchés de part et d'autre, au Cameroun on a eu un plus grand nombre de retours. Ce qui a fait en sorte de rendre les données collectées par les interviews très importantes pour la solidité des résultats et des conclusions. Mais il serait très intéressant de remettre cette étude sur un échantillon un plus large avec beaucoup plus de proportionnalité.

Sur le plan théorique

Il importe de noter que le modèle proposé n'est pas exhaustif : il mériterait d'être complété. On a parlé dans notre recherche théorique de la gestion du personnel en générale, on aurait pu le spécifier à une dimension constituant la gestion du personnel, ou alors de manière plus pointue spécifier à une pratique particulière.

Prolongement de la recherche

En dépit des limites dont notre recherche souffre, celle-ci mérite un certain nombre de prolongements, compte tenu de ses apports non négligeables.

Premièrement, il serait intéressant d'explorer des pistes de recherches qui peuvent être basées sur les pratiques les plus valorisées par les résultats de l'étude présente, qui sont: le recrutement, la gestion des carrières, le style de management, les horaires de travail, la rémunération et l'ambiance de travail. En explorant ses pistes, on rendra la recherche plus spécifique avec un impact plus localisé.

Deuxièmement, dans la suite de l'optique de rendre l'étude plus pointue, il serait également intéressant d'élargir l'échantillon afin d'avoir un qui soit représentatif, ainsi il serait possible d'effectuer des analyses différentielles factorielles donc les résultats nous permettront de généraliser l'impact de l'étude à toutes les PME familiales du secteur hôtelier du monde.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abele-Brehm, A. E. (2014). The influence of career success on subjective well-being. In A. C. Psychological, educational, and sociological perspectives on success and wellbeing in career development (pp. 7–18). Dordrecht: Springer
- A Hmioui, Lhoussaine Alla, Badr Bentalha, J El Ghalfiki. (2019) La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial. *Alternatives Managériales et Economiques*, 1 (1), pp.72-91. fahal-02392241f
- Allani-Soltan, N., Arcand, M. et Bayad, M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines: un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 602-638.
- Allouche J., Amann B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), mars 2000, p. 33-79.
- Alnasser, E. (2020). *Le développement du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï: de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie* (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay).
- Anaclet, A. O., & NANGMO, S. L. S. (2020). L'internationalisation des PME en contexte camerounais: une réponse cohérente face aux mutations de l'environnement. *International Journal of Management Sciences*, 3(1).
- Andrews, S. (2013). *Food and beverage service: a training manual*. 3ème édition, McGraw Hill Education, New Delhi.
- Ang, J., Cole, R. & Lin, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55(1), p. 81-106.
- Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie* (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).
- Arnaudo, B., Léonard, M., Sandret, N., Cavet, M., Coutrot, T., Rivalin, R., & Thierus, L. (2013). Les risques professionnels en 2010. *Références en Santé Trav*, 130, 59-74.
- Arregle, J. L. & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 200, p. 87-109.
- Arregle, J. L., Hitt, M., Sirmon, D. & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), p. 73-95.

- Astrachan, J. & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16 (3), p. 211- 219.
- Aubry, C., & Wolff, D. (2016). La transmission d'entreprise: Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 32-50.
- Barrere, P. (2006). Les approches par la vision partagée. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 158-175.
- Barth, E., Gulbrandsen, T. & Schone, P. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-manager, *Journal of Corporate Finance*, 11, p. 107-127.
- Bauweraerts, J., & Vandernoot, J. (2018). Détresse financière et performance au sein des PME familiales. *Revue internationale PME*, 31(3-4), 199-225.
- Bauweraerts 2, J., & Colot 3, O. (2015). Performance des entreprises familiales et choix d'une technique de transmission: Quelle influence? 1. *Revue management et avenir*, (5), 157-175.
- Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille. *6ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Bayad, M., & Garand, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. *Actes du IV ème Congrès International Francophone de la PME, AIREPME, Metz, France*.
- Bekolo-Ebe, B. (1996). Contrats, agence et tontines: une application de la théorie des contrats à l'analyse des tontines camerounaises. *Mondes en développement*, 24, 29-38.
- Belkadi, L. J. (2018). Le recrutement, élément clé de la gestion des ressources humaines.
- BENJELLOUN, A. (2019). L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique. *International Journal of Management Sciences*, 2(3).
- BENJELLOUN, A., & TAZI, M. (2019). Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon. *International Journal of Management Sciences*, 2(3).
- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F. & Wolfenzon, D. (2007). "Inside the family firm: the role of families in succession decision and performance", *The quarterly Journal of economics*, 122(2), p. 647-691.
- Berthevas, J. F. (2013). Management des réseaux personnels et de la sécurité de l'information dans une perspective d'innovation : le rôle de la culture organisationnelle. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Aix-Marseille.

- Besson, D. (2021). La GRH en terrains africains : le piège culturaliste comme enseignement. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, (2), 17-54.
- Bessy, C., & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. *Revue française de socio-économie*, (1), 121-146.
- Bilgihan, A. (2012). Une étude des points de tarification acceptés pour les équipements technologiques de divertissement dans la chambre par les clients. *Journal de l'hôtellerie et de la technologie du tourisme*.
- Blais, D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de Recherche Exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet*, 2 (1), 1-27.
- Boshoff, C. (2015). Front and back office management. In Kock, D. (Ed.), *Hospitality management : a practical introduction*. Sun Press, Bloemfontein.
- Boukar, H., & Soukiwai, B. (2015). Influence de la proximité familiale du dirigeant sur la rémunération des salariés au sein des PME camerounaises. *Question (s) de management*, (2), 23-34.
- Bourdieu P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, p. 2-3.
- Bravo K. (2003). Une étude exploratoire sur une situation particulière du travail : le freelance ou la carrière innovante. 14e congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Briard, K. (2017). La retraite des salariés du secteur privé en France. Conjuguer redistribution, complexité et incertitude temporelle. *Travail et emploi*, (149), 17-41.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez, P. & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm, *Family Business Review*, 14(1), p. 37-46.
- Cadieux, L. & Lorrain, J. (2004). “ La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur », Communication au 7ème CIFEPME, Montpellier Octobre 2004
- Cadieux, L. (2004). La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières. Thèse de doctorat.
- Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase de désengagement, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), p. 343-356.

- Cadieux, L. et Lorrain, J. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs, 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal.
- Cadieux, L., Lorrain, J. & Hugron, P. (2002). "Succession in Women-owned Family Businesses : A Case Study", *Family Business Review*, vol. 11 n° 1, p. 19-34
- Carlock, R. & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*, Palgrave, New York.
- Cater, J. & Justis, R. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms, *Family Business Review*, vol.22, N°2, p. 109-124
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Degeorge, J. M. (2015). La croissance des entreprises:nouvel enjeu pour le management. *Revue internationale PME*, 28(3-4), 27-36.
- Chalençon, L., & Rocher, A. (2015). Le Pacte Dutreil ou la Clé Managériale, Fiscale et Juridique des Transmissions de PME Familiales. *Management Avenir*, (5), 125-141.
- Chan, E. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective, *International journal of hospitality management*, 34.
- Chang, W-J. A., Wang, Y-S. et Huang, T-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 1-26.
- Chapoutot, J. (2020). *Libres d'obéir. Filemanagement, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, Paris.
- Charron, J. L., & Sépari, S. (2014). *DCG 7-Management-4e édition: Manuel et Applications, corrigés inclus*. Dunod.
- Chevrier, S. (2015). La gestion prend-elle les cultures au sérieux?. *Le débat*, (3), 147-159.
- Chun, H. (2011). *Guiding the guest experience. The Cornell school of hotel administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987). "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Business", *Family Business Review*, 10(1), p. 53-67.
- Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987), "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business", *American Journal of Small Business*, 11 (3), p. 51-64.
- Coeurderoy, R. & Lwango, A. (2008). "Capital social, coûts de mesure et efficacité organisationnelle: Y a-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale ? », *Cahiers de recherche du CRECIS*, Université de Louvain, Working paper 8/14.

- Colla, E., & Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Management Avenir*, (6), 93-115.
- Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(2), 95-132.
- Colot, O., & Mpasinas, A. (2007). Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance: une étude basée sur les entreprises belges. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 6986.
- Crutzen, N., Aouni, Z., & Pirnay, F. (2016). Les difficultés de la transmission intrafamiliale: Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone.
- Cultrera, L. (2016). Les caractéristiques des managers comme prédicteurs de faillite des PME belges?. *Reflats et perspectives de la vie économique*, 55(2), 5-15.
- Cultrera, L. et Brédart, X. (2016). Prédiction de faillite: le cas des PME belges. *Examen de la comptabilité et des finances*.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Delavallée, E. (2012). Les 10 règles d'or du manager, des tests, des fiches et des outils pour transformer votre quotidien. Eyrolles Groupe, Paris.
- Delval, A. S. (2022). *L'internationalisation des écoles hôtelières suisses: Attirer les étudiant·e·s fortuné·e·s du monde entier*. Alphil-Presses universitaires suisses.
- Denis, J., Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2019). Introduction: les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données. *Approches inductives*, 6(1), 1-9.
- Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. Presses universitaires de France.
- Desreumaux, A., & Brechet, J. P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 77-93.
- Dev, C., Withiam, G. (2012). Branding hospitality: challenges, opportunities and best Practices. in *Cornelle Hospitality Proceedings*, 4 (5).
- Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod.
- Diombera, M. (2021). Les impacts socioéconomiques de la COVID-19 sur le tourisme littoral: le cas de la station de Saly Portudal (Sénégal). *Études caribéennes*, (49).
- Dion, G. (1976). Dictionnaire canadien des relations du travail, Québec. Les Presses de l'Université Laval, p. 309

- d'Iribarne, P. (2011). Les cultures et les performances. In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 2, pp. 18-23).
- Donahue, W., H.L. ORBACH et O. POLLAK. (1960). "Retirement: The Emerging Social Pattern", dans *Handbook of Social Gerontology: Social Aspects of Aging*, Clark Tibbitts éd., Chicago, University of Chicago Press, p. 330.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale: perdue dans la direction 2*. Éditions du Seuil.
- Ederlé, N. (2001). *Vision et pilotage d'entreprise: conceptualisation, représentation et pratiques* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- El Mabrouki, N. M., Minialai, C., Monnoyer, M. C., & Boutary, M. (2019). Les institutions des pays émergents, soutien ou handicap à l'internationalisation des PME? Une entreprise marocaine en Afrique. *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, 4(2).
- épouse Bellahcene, M. M. O. (2016) Les déterminants et les obstacles à la l'internationalisation des pme familiales algériennes. *Entreprises en difficultés et changement organisationnel*, p.39
- ETOGA, H. M. (2021). Territoires du tourisme et COVID-19 dans le Littoral Sud-camerounais. Quelle opportunité pour la redynamisation de la Filière?. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (43-44).
- Evina, J. F. N. (2018) Responsabilité sociale et politique de gestion des ressources humaines dans les pme camerounaises : une étude empirique Jean-François NGOK EVINA. *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* 13, 518.
- Evou, J. P. (2020). Durée de vie et chances de survie des pme au Cameroun. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1 (22).
- Fabi, B., & Garand, D. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 6(3-4), 91-129.
- Faugère, C., BURAKOVA-LORGNIER, M., & Laberon, S. (2012). Chapitre 6 Effet de la qualité perçue de la procédure de recrutement sur la perception de la réussite d'intégration organisationnelle. *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*, 67.
- Fayolle, A., Legrain, T., & Labbé, M. (2008). Valeurs et culture d'entreprise: genèse et source de l'orientation entrepreneuriale de l'Oréal. *Management*, 22(4), 347-357.
- Filion, L. J., & Lima, E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre Innover*, (1), 7-20.

- Gersick K., Davis J., Hampton M. & Lansberg I. (1997). *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gilbert, P., Bobadilla, N., Gastaldi, L., Le Boulaire, M., & Lelebina, O. (2018). *Management de la recherche et de l'innovation*. ISTE Group.
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (2), 95-111.
- Gomez-Mejia L., Haynes K., Nunez-Nickel M., Jacobson K. & Moyano-Fuentes J. (2007). Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), p. 106–137.
- Groux, G. et Lévy, C. (1985). Mobilisation collective et productivité économique : le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie. *Revue française de sociologie*, vol. 26, n° 1. p. 70-95. Doi : 10.2307/3321804.
- Guéry-Stévenot, A. (2006). Conflits entre investisseurs et dirigeants. *Revue française de gestion*, (5), 157-180.
- Guichard, J. (2016). Une comparaison des apports des modèles de la construction de la carrière et de la construction de soi au life designing counseling. *Psychologie française*, 61(1), 15-29.
- Guillemard, A. M. (2002). De la retraite mort sociale à la retraite solidaire. *Gérontologie et société*, 25102(3), 53-66.
- Guilding, C. (2014). *Accounting essentials for hospitality managers*. 3 ème. Routledge, London.
- Gupta, V. & Levenburg, N. (2010). A Thematic analysis of cultural variations in family Businesses : the CASE project. *Family Business Review*, 23(2), 155-169.
- Gursoy, D., Maier, T., Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce », *International journal of hospitality management*, n° 227.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, p. 1–25.
- Habreman, H. & Danes, S. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), p. 163-184.
- Haddad, S., & Senhadji, D. (2021). *Les outils de gestion d'une politique de recrutement au service de l'entreprise Cas: Direction de Distribution SONELGAZ* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

- Hall, D. T. (1996). *La carrière est morte - Vive la carrière. Une approche relationnelle des carrières. La série Jossey-Bass Business & Management*. Jossey-Bass Inc., éditeurs, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, vol. 7 (2), p. 133-157.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2(3), p. 257-276.
- Handler, W. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), p. 37-51.
- Harvey S.J. (1999). Owners as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Hayes, D., Ninemeier, J. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Henry, A. (2008). Culture et gestion au Cameroun: le respect des rituels, source d'une entente amicale. *Gestion en Contexte Interculturel: Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université*.
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et Impacts. *Economie et Sociétés, série Economie de l'Entreprise*. N° 19.
- Hirigoyen, G. (2008). La succession dans l'entreprise familiale: Une approche de gouvernance comportementale in *Mélanges offerts à Pierre Spiteri*. p. 585-613, Toulouse: Presses Universitaires de Toulouse.
- Hmioui, A., Alla, L., & Bentalha, B. (2017). Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques: Cas des établissements hôteliers de Fès.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- Imdorf, C. (2013). Lorsque les entreprises formatrices sélectionnent en fonction du genre. Le recrutement des apprentis dans le secteur de la réparation automobile en Suisse. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (183), 59-70.
- Jaziri, R. (2018). *La pérennité des entreprises familiales après la succession: Le cas tunisien*
- Janand, A. (2013). *Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises* (Doctoral dissertation, Paris 2).

- Joly H. (2001). Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes: un déclin Irreversible. *Entreprises et Histoire*, n°28, p. 64-76.
- Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1996). L'Entrepreneuriat, Economica, Paris.
- Kamning, P. T., Nkakleu, R., & Plane, J. M. (2020). La socialisation des salariés par leurs relations au travail. Une étude de cas en contexte camerounais. *Question(s) de Management*, (2), 17-34.
- Kania, K. (2021). *Développement touristique et conflits locaux en Nouvelle-Calédonie: jeux de pouvoirs et enjeux sociopolitiques (regards croisés sur l'Île des Pins et Bourail)* (Doctoral dissertation, Paris, EHESS).
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles?. *Revue française de gestion*, (5), 33-52.
- Katou, A. A. (2008). Mesurer l'impact de la GRH sur la performance organisationnelle. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 1 (2), 119-142.
- Kets de Vries & al. (2007). *Family Business on the Couch*, Wiley, London.
- Kimes, S. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of revenue and pricing management*.
- Khalifé, E. (2014). *Le management efficace des PME dans un contexte de crise: le cas du Liban* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- Kochan, T. & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.
- Koffi, V., & Lorrain, J. (2011). Prendre les rênes de la PME familiale et se faire accepter. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(2), 81-110.
- Kokt, D., (Ed.). (2015). *Hospitality management: a practical introduction*. Sun Press, Bloemfontein.
- Kong, H., Cheung, C., Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency », in *International journal of hospitality management*.
- Koscielny, C. (2002). Optimiser l'intégration des nouveaux personnels, une politique incontournable dans la gestion des ressources humaines: l'exemple du Centre Hospitalier de Jury. Mémoire de Master, Ecole Nationale de la Santé Publique (ENSP), 102 p.
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A. M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(1), 3-14.

- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management et Avenir*, vol.14, n° 4, p. 9-24. doi:10.3917/mav.014.0009.
- Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), p. 295-313.
- Lambrecht, J. et Naudts, W. (2007). Overdracht en overname van kmo's in België. Brussel: FOD Economie, Studiecentrum voor Ondernemerschap, EHSAL-K.U.Brussel, in Lambrecht & Pirnay.
- Lamothe, A. (2018). *L'utilisation par les employeurs des données obtenues sur les médias sociaux pour le recrutement et la sélection des employés: impact, enjeux et bonnes pratiques* (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51-68.
- Le Breton Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of FOB effective successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2004, p. 305 328.
- LEGRAND, M., & NOYER, M. P. (2001). La retraite citoyenne. *Paris: Presses Universitaires de Nancy*.
- LES VALEURS, D. L. C. (2015). Chapitre 15 Les valeurs de la culture organisationnelle en Côte d'Ivoire François Joseph AZOH. *Psychologie du travail et développement des pays du sud*, 197.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management Hardcover*. US, McGraw-Hill Inc, 279 p.
- LINHART, Z. (2003). *Prognostics and planning (in Czech)*. Praha: Credit. ISBN 80-213-1067-7.
- Lisein, O., & Degré, J. (2011). Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'entrepreneuriat: une proposition de caractérisation. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(2), 167-210.
- Loupe, Diane. (2017) "Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ? Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Bouvier, Philippe. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10030>
- Locufier, A. (2015). *Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché: vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel?* (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux).

- Mahieu, G. (2017). Les effets du management participatif sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise. Mémoire de Master, Université Catholique de Louvain, 87 p.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise: une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. @ *GRH*, (3), 65-96.
- Margulies, N. et Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. *Human Resource Management*, vol. 26, n° 3, p. 385-412.
- Martory, B., Crozet, D., & du Montcel, H. T. (2016). *Gestion des ressources humaines* (Vol. 3). Nathan.
- Mattart, R., Pirnay, F., & Crutzen, N. (2020). *L'ouverture de la gouvernance et du capital dans les entreprises familiales: Une analyse de Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 10(2), 9-43.*
- Meier, O., & Missonnier, A. (2013). La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales. *Revue internationale d'intelligence économique*, 5(2), 141-152.
- Mensah, I., Mensah, R. (2014). Management of tourism and hospitality services 2 èmeédition. Xlibris, Dartford.
- Mercier, S. (2001). L'instrumentalisation des valeurs: une ressource stratégique pour l'entreprise?. *Gestion*, 26(2), 12-18.
- Messeghem, K., & Pierson, F. (2005). Intranet RH: outil de contrôle des pratiques de gestion des ressources humaines de l'encadrement intermédiaire?. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(2), 237-261.
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), p. 169-196.
- Miller, D, Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business, *Strategic Organization*, 1(1): 127-134.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2007). "Kicking the Habit: Broadening our Horizons by Studying Family Businesses", *Journal of Management Inquiry*, 16(1), p. 27-30.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses », *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 51-78

- Minialai, C. (2013). *La succession dans les PME familiales marocaines: une approche par le système familial* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université de Paris Ouest, Nanterre).
- Minialai, C. (2013). *La succession dans les PME familiales marocaines: une approche par le système familial* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université de Paris Ouest, Nanterre).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Safari en pays stratégie – L’exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, Paris.
- Mira-Bonnardel, S. (2015). Croissance des PME par l’internationalisation: l’effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l’étranger. *Revue internationale PME*, 28(3-4), 257-286.
- Mira-Bonnardel, S. (2015). Croissance des PME par l’internationalisation: effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l’étranger. *Revue internationale PME*, 28(34), 257-286.
- Mllaouche, A., & El Abjani, A. (2020). Les Stratégies d’internationalisation des PME marocaines dans les pays émergents: Etude par un cas unique. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit*, 4(2).
- Moineau, M. (2017). Remise en question des job boards lors du processus de recrutement: L’utilisation des job boards est-elle encore d’actualité dans le processus de recrutement?.
- Mustakallio, M., Autio E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, p. 205-222.
- Ndjambou, R., & Arfi, W. B. (2019). De l’internationalisation à l’évolution des firmes en Afrique Subsaharienne: Le cas du Groupe BGFIBANK GABON. *Gestion 2000*, 36(2), 133-157.
- Nebel, III, E. (2011). Organizational design. In O’Fallon, Rutherford, D., (Eds.), *Hotel management and operations*. 5^{ème} édition, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Nji Mfout, A.F. (2010). L’épanouissement de l’enseignant et son engagement au travail: cas des enseignants de quelques établissements de Yaoundé. Mémoire de Master, Université de Yaoundé, 148p.
- Nwahanye, E. (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais. *Revue internationale sur le travail et la société*, 13(1), 1-33.
- Olinga, B. (2020). Stratégies d’internationalisation et rentabilité des entreprises spécialisées: le cas des PMI camerounaises. *International Journal of Management Sciences*, 3(3).
- Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. *La revue des sciences de gestion*, (4), 147-155.

- Peretti, J.M. (2008). *Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris, Editions d'organisation, 160 p.
- Peretti, J.M. (2016). *Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris, Editions d'organisation.
- Perrin-Joly, C. et Duprat-Kushtanina, V. (2010). Etre vieux et être à la retraite: La fin d'une tautologie.
- Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s' avérer stratégiques?. *Revue française de gestion*, (1), 119-145.
- Petit, P. (2003). Comment évaluer la discrimination à l'embauche?. *Revue française d'économie*, 17(3), 55-87.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 77-88.
- Poulain-Rheim, T. (2006). Qu'est-ce-qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *Revue des Sciences de Gestion*, 219, p. 77.
- Rejeb, W. B. (2015). Impact des rôles et des caractéristiques du conseil d'administration sur le degré d'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. et Rüling, C.C. (2014). *Gestion. L'essentiel des concepts et pratiques*, 9e éd. *Nouveaux Horizons, Paris*, 579.
- Rossion, F., et Belgium, C. (2002). Les enjeux stratégiques du knowledge management ou comment aligner la mission et la vision de votre entreprise sur le programme knowledge management. *Cahiers de la documentation*, 56(2), 27-31.
- Sassi, H. (2016). Impact de l'introduction en bourse sur la performance financière de la pme: cas de la société AFRIC INDUSTRIES. *Finance & Finance Internationale*, (5).
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.M., Alis, D. et Chevalier F. (2001). *Gestion des ressources humaines*. (2e Ed). Montréal, De Boeck, 810p.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. & Chua, J. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), p. 17-35.
- Simen, S. F., & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle: Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 131-170.

- Sirmon D., & Hitt M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), p. 339–358.
- Smida, A., & Condor, R. (2001). Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. *Gestion*, 26(4), 12-22.
- Sonkeng, G., Gnignindikoup, I., Nana, S. F. S., & Diouf, I. D. (2020). Pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines dans les TPE camerounaises: la perception des employés. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 171-195.
- Soparnot, R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise-2e édition*. Dunod.
- Spio-Kwofie, A. and Anyobodeh, R. (2016). The effect of waiting service in the hospitality industry in Sekondi- Takoradi », in *International journal of healthcare sciences*.
- Steier, L. & Miller, D. (2010). Pre- and post- succession governance philosophy in entrepreneurial family firms”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), p. 145-154.
- Tall, A. (2018). Le dialogue social dans les très petites entreprises en 2016. Conditions et temps de travail au premier plan des discussions.
- Taleb, K. (2015). *La petite et moyenne entreprise familiale comme acteur du développement local Cas de la commune de Ain El Hammam* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Tamghe, CDDK. (2019). Gestion participative et implication organisationnelle des employés en Afrique subsaharienne. *Journal européen des affaires et de la gestion*.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Paris, Editions d'Organisation, 270 p
- Thévenet, M. (2014). Le manager. *Que sais-je?*, 88-106.
- Torres O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International Francophone PME, Lille.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Van der Eijk R., Flören R. et Jansen S. (2004). Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven. Deventer, Kluwer in Lambrecht & Pirnay.
- Viet, V. (2020). Retour sur la notion d'âge pivot ou d'équilibre. *Revue d'histoire de la protection sociale*, (1), 80-85.

Vinet, B. (1981). J'ai un problème avec le retrait. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 36 (4), 828-847.

Ward J. (2004). Perpetuating the family business - 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business, Palgrave Macmillan, *exploratoire en Belgique, France et Luxembourg*. HEC Liège.

Xu, X., Li, Y. (2015). Hotel guest satisfaction and dissatisfaction determination among various demographics. In Warkentin, M. (Ed.), Trends and research in the decision sciences. Best papers from the 2014 annual conference, Decision sciences institute, New Jersey.

Younoussi, Adama, T. (2012). Une analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME familiales du secteur textile au Maroc. *Revue Juridique de l'Ouest*, 25(2), 95-120.

LIENS DE RECHERCHES

- <https://www.moniteurautomobile.be/conseils-auto/regles-de-conduite-europe-pays-code-route/le-code-de-la-route-en-espagne.html>
- <https://fr.statista.com/themes/5495/les-hotels-dans-le-monde/#topicOverview>

AUTRES DOCUMENTATION

- International Labour Organization, 2010 « Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the hotels, catering, tourism sector », Geneva.
- Rapport de l'INE 2019 et 2017
- Rapport du GICAM, 2019
- Recensement général des entreprises 2016 (rge-2) rapport préliminaire des principaux résultats

MOTEURS DE RECHERCHE

- Google chrome

- Google scholar
- Mozilar firefox

ANNEXES

ANNEXE 1: Rúbrica de Trabajadores España:

Preámbulo: como parte de la redacción de una tesis doctoral, cuyo tema es "Creación y validación de una rúbrica para la evaluación de la gestión de recursos humanos en el sector hotelero", le enviamos esta rúbrica. Con fines científicos y de manera confidencial.

I- Características sociodemográficas del encuestado

Sexo _____ Edad _____

Nombre del centro _____ Cargo ocupado _____

Antigüedad en el trabajo _____ Antigüedad en el centro _____

Bloque / Preguntas	Univocidad ¹		Pertinencia ²		Importancia ³			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
1-¿Cómo se hace el ascenso de los empleados en su empresa?								
La promoción se realiza a discreción del gerente.								
Automáticamente después de un período en un puesto.								
Adquiriendo nuevas habilidades.								
Según un proceso objetivo que tiene en cuenta todas las etapas de la gestión de carrera profesional.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

¹ Valore de forma dicotómica (sí/no) la precisión lingüística de la pregunta para su comprensión.

² Valore de forma dicotómica (sí/no) la adecuación, la idoneidad y la relación de la pregunta con los objetivos planteados anteriormente

³ Valore sobre la escala de 1 a 4 (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = bastante importante, 4 = muy importante) la trascendencia y el peso específico que adquiere la pregunta con los objetivos planteados anteriormente

2-¿Cómo se realizan las entrevistas anuales de evaluación de empleados?							
En nuestra empresa, no existe una entrevista a los empleados para evaluar su trabajo o las habilidades adquiridas.							
Las entrevistas están reservadas solo para ejecutivos.							
Las entrevistas no se formalizan y se llevan a cabo sin planificación.							
Las entrevistas se formalizan y se realizan según un cronograma para todos los empleados.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
3-¿En tu empresa, cómo se realiza la sustitución de un empleado ante una jubilación?							
No tenemos un protocolo para la sustitución de un empleado que se va a jubilar, lo gestionamos después de su salida.							
Buscamos en las solicitudes de empleo que recibimos regularmente, los perfiles de los candidatos a los que llamaremos después de que el se jubile el para sustituir el empleado jubilado							
Solamente, tenemos un protocolo para el reemplazo en el puesto directivo que comienza unos meses antes de su jubilación, para el reemplazo en el puesto directivo							
Cualquier jubilación en nuestra empresa se prepara con meses de antelación según un protocolo, para que la sustitución en el puesto esté asegurada							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
4-¿El presidente fundador tiene familiares que trabajan en la empresa?								
No, nunca los ha habido								
A menudo, ha habido algunos familiares que han hecho trabajos esporádicos								
algunos familiares tienen contratos temporales								
Sí, hay algunos familiares que trabajan de forma permanente								

<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
5-¿Qué pasa con la implicación de los familiares del fundador en el trabajo?							
Son simples empleados, como todos los demás							
Ocupan puestos de responsabilidad, sin margen de maniobra en la toma de decisiones							
Ocupan puestos de responsabilidad con capacidad de maniobra en la toma de decisiones							
Están completamente involucrados en la toma de decisiones estratégicas.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
6-¿Cómo es la adaptabilidad a las necesidades?							
Es rígida							
El gerente lo modifica a su antojo							
Se cambia según las situaciones específicas que se presenten							
Se adapta a las particularidades de los empleados y de las situaciones que se presentan							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
7-¿Cómo funciona la delegación de responsabilidades?								
Todo lo dibuja y define el gerente, los colaboradores ejecutan el diagrama dibujado por él								
Sólo los ejecutivos tienen un poco de margen de maniobra								
Se delegan algunas responsabilidades								

La capacidad para delegar responsabilidades es muy alta, con margen de maniobra a todos los niveles							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
8-¿Qué tipo de gestión se aplica en tu empresa?							
Directiva: cumplir órdenes sin información							
Informativa: se da información que acompaña a las directrices							
Delegativa: se delegan decisiones sencillas							
Participativa: todos participan en las directivas de la empresa							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
9-¿La jornada laboral en la empresa está modelada por el convenio colectivo?							
Los horarios aplicados no respetan ninguno nunca el convenio							
Las horas se basan a parte en el convenio .							
Los horarios están modelados en el convenio colectivo,							
Los horarios respetan fielmente el convenio colectivo.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
10-¿Existe flexibilidad en el horario laboral?								
Es una noción extraña para nosotros.								
Solo es posible para ejecutivos								
Se realiza solo para los casos previstos en el convenio colectivo								
Se basa en el convenio colectivo y en los imperativos que puedan surgir								

<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
11-¿Cómo ha evolucionado tu salario desde que empezaste a trabajar aquí?							
Nunca ha habido un aumento de salario							
A menudo he tenido bonificaciones vinculadas a la facturación de la empresa,							
El salario aumenta automáticamente después de un cierto número de años.							
Se revisa constantemente el salario							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
12-¿Crees que tu salario está a la altura del nivel de vida de la ciudad donde vives?							
Mi salario no me permite gestionar el coste de la vida aquí.							
Logramos vivir, pero no ahorrar							
El salario me permite vivir en equilibrio aquí.							
El salario está en perfecta armonía con el coste de la vida aquí.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
13-¿Cómo es la adecuación del salario al desempeño y rendimiento individual de los empleados?								
Nuestros salarios no respetan esta adecuación								
Hay bonificaciones que a menudo recompensan a los empleados individuales.								
El salario cambia sistemáticamente después de varios años establecidos								
Los salarios se evalúan en función del desempeño y el desempeño individual de los empleados.								

<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
14-¿Cómo se distribuyen las propinas en la remuneración de la empresa?							
No hay reparto de propinas							
Solo los ejecutivos tienen derecho a ello							
Las propinas están abiertas a todos, solo que no son constantes							
El sistema de propinas funciona bien con nosotros y todos se benefician de él.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
15-¿Su salario cumple con los requisitos del legislador (o convenio colectivo)?							
Los salarios se establecen a discreción del gerente							
Los salarios varían según el volumen de negocios de la empresa							
Solamente los salarios de los ejecutivos cumplen con los estándares legislativos							
Sí, todos los salarios cumplen con los estándares legislativos.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
16-¿ Las necesidades de formación se identifican con la ayuda de los empleados implicados?								
Hay cursos de formación estándar por categoría laboral.								
Los superiores jerárquicos definen los programas de capacitación								
Los programas de formación se definen únicamente de acuerdo con los objetivos de desarrollo de la empresa.								
Los programas de formación se definen de acuerdo con los objetivos de desarrollo de la empresa y las aspiraciones de los empleados.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
17-¿ Las actividades de formación están estructuradas para todos los empleados?								
Los empleados eligen su período de formación por su cuenta								
Los encargados de línea pueden decidir cuándo enviar a sus empleados a la capacitación								
Las capacitaciones se planifican por la empresa de acuerdo a su agenda								
El cronograma de capacitación se realiza de manera conjunta entre los encargados de línea, el gerente y los empleados.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
18-¿ ¿Cuál es su percepción del plan de seguridad en este establecimiento?								
no garantiza la seguridad de los empleados								
faltan aspectos importantes de seguridad								
la política de seguridad responde a la mayoría de las necesidades								
responde efectivamente a todas las necesidades de seguridad de los empleados								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
19-¿Cuál es la percepción que tiene de la empresa?								
Como un trampolín mientras espera mejorar								
Como forma de ganar dinero								
Como lugar de entrenamiento								
Como una familia que nos permite ser mejores								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
20-¿El trabajo en la empresa es estable?								
En esta empresa es precaria								
No está planificado								
La empresa promete un futuro								
El trabajo es muy estable y seguro.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
21-¿Cómo describirías la comunicación interna de la empresa?								
Es básicamente de arriba hacia abajo (gestión a empleados)								
Se transmite de abajo hacia arriba por intermediarios.								
Los grupos de discusión se organizan a menudo								
Es transversal								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
22-¿Existe un plan de ergonomía laboral en la empresa?								
Concepto desconocido para el personal								
Hemos hablado de ello, pero no está formalizado								
Se formaliza, pero no se aplica								
Se aplica bien								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
23-¿Cómo se organiza la distribución del espacio de trabajo?								
El espacio de trabajo no ha cambiado								
El espacio de trabajo suele estar amueblado, pero según los deseos de la dirección								
Solo los ejecutivos son consultados para la disposición de su espacio de trabajo.								
Todos los empleados son consultados en la planificación de su espacio de trabajo.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
24-¿Cómo es la adecuación del equipo de trabajo y personal?								
El material es estándar								
El énfasis está en la adquisición de equipos de alto rendimiento.								
Solo los ejecutivos tienen el material adaptado a sus especificidades fisiológicas								
Las especificidades fisiológicas de todos los empleados se tienen en cuenta en la adquisición de equipos de trabajo.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
25-¿Cómo percibe individualmente la seguridad en el trabajo dentro de la empresa?								
Bajo								
Medio								
Alto								
Muy alto								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
26-¿Existe un procedimiento definido y conocido por todos con respecto a la resolución de conflictos?								
No, no existe								
Procedemos por solicitud de explicación.								
Procedemos por confrontación								
Sí, disponemos de un procedimiento específico para la gestión de								

conflictos.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
27-¿Podemos hablar de conciliación de la vida personal y laboral en su organización laboral?							
Hay interferencia del trabajo a la vida privada.							
Se sacrifica la privacidad en beneficio del trabajo							
El puente entre la vida privada y el trabajo es muy estrecho							
La organización del trabajo permite un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
28-¿Existe un protocolo de prevención de acoso?							
No hay							
Hay un protocolo, pero no se aplica							
Se aplica en caso grande							
Se aplica siempre							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

ANNEXE 2: Rúbrica de Trabajadores España:

Preámbulo: como parte de la redacción de una tesis doctoral, cuyo tema es "Creación y validación de una rúbrica para la evaluación de la gestión de recursos humanos en el sector hotelero", le enviamos esta rúbrica. Con fines científicos y de manera confidencial.

I- Características sociodemográficas del encuestado

Sexo _____ Edad _____

Nombre del centro _____ Cargo ocupado _____

Antigüedad en el trabajo _____ Antigüedad en el centro _____

Bloque / Preguntas	Univocidad ⁴		Pertinencia ⁵		Importancia ⁶			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
1-¿Cómo se hace el ascenso de los empleados en su empresa?								
La promoción se realiza a discreción del gerente.								
Automáticamente después de un período en un puesto.								
Adquiriendo nuevas habilidades.								
Según un proceso objetivo que tiene en cuenta todas las etapas de la gestión de carrera profesional.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
2-¿Cómo se realizan las entrevistas anuales de evaluación de empleados?								
En nuestra empresa, no existe una entrevista a los empleados para evaluar su trabajo o las habilidades adquiridas.								
Las entrevistas están reservadas solo para ejecutivos.								
Las entrevistas no se formalizan y se llevan a cabo sin planificación.								
Las entrevistas se formalizan y se realizan según un cronograma para todos los empleados.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
3-¿En tu empresa, cómo se realiza la sustitución de un empleado ante una jubilación?								

⁴ Valore de forma dicotómica (sí/no) la precisión lingüística de la pregunta para su comprensión.

⁵ Valore de forma dicotómica (sí/no) la adecuación, la idoneidad y la relación de la pregunta con los objetivos planteados anteriormente

⁶ Valore sobre la escala de 1 a 4 (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = bastante importante, 4 = muy importante) la trascendencia y el peso específico que adquiere la pregunta con los objetivos planteados anteriormente

No tenemos un protocolo para la sustitución de un empleado que se va a jubilar, lo gestionamos después de su salida.							
Buscamos en las solicitudes de empleo que recibimos regularmente, los perfiles de los candidatos a los que llamaremos después de que el se jubile el para sustituir el empleado jubilado							
Solamente, tenemos un protocolo para el reemplazo en el puesto directivo que comienza unos meses antes de su jubilación, para el reemplazo en el puesto directivo							
Cualquier jubilación en nuestra empresa se prepara con meses de antelación según un protocolo, para que la sustitución en el puesto esté asegurada							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
4-¿El presidente fundador tiene familiares que trabajan en la empresa?								
No, nunca los ha habido								
A menudo, ha habido algunos familiares que han hecho trabajos esporádicos								
algunos familiares tienen contratos temporales								
Sí, hay algunos familiares que trabajan de forma permanente								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
5-¿Qué pasa con la implicación de los familiares del fundador en el trabajo?								
Son simples empleados, como todos los demás								
Ocupan puestos de responsabilidad, sin margen de maniobra en la toma de decisiones								
Ocupan puestos de responsabilidad con capacidad de maniobra en la toma de decisiones								
Están completamente involucrados en la toma de decisiones estratégicas.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

6-¿Cómo es la adaptabilidad a las necesidades?							
Es rígida							
El gerente lo modifica a su antojo							
Se cambia según las situaciones específicas que se presenten							
Se adapta a las particularidades de los empleados y de las situaciones que se presentan							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
7-¿Cómo funciona la delegación de responsabilidades?								
Todo lo dibuja y define el gerente, los colaboradores ejecutan el diagrama dibujado por él								
Sólo los ejecutivos tienen un poco de margen de maniobra								
Se delegan algunas responsabilidades								
La capacidad para delegar responsabilidades es muy alta, con margen de maniobra a todos los niveles								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
8-¿Qué tipo de gestión se aplica en tu empresa?								
Directiva: cumplir órdenes sin información								
Informativa: se da información que acompaña a las directrices								
Delegativa: se delegan decisiones sencillas								
Participativa: todos participan en las directivas de la empresa								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

9-¿La jornada laboral en la empresa está modelada por el convenio colectivo?							
Los horarios aplicados no respetan ninguno nunca el convenio							
Las horas se basan a parte en el convenio .							
Los horarios están modelados en el convenio colectivo,							
Los horarios respetan fielmente el convenio colectivo.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
10-¿Existe flexibilidad en el horario laboral?								
Es una noción extraña para nosotros.								
Solo es posible para ejecutivos								
Se realiza solo para los casos previstos en el convenio colectivo								
Se basa en el convenio colectivo y en los imperativos que puedan surgir								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
11-¿Cómo ha evolucionado tu salario desde que empezaste a trabajar aquí?								
Nunca ha habido un aumento de salario								
A menudo he tenido bonificaciones vinculadas a la facturación de la empresa,								
El salario aumenta automáticamente después de un cierto número de años.								
Se revisa constantemente el salario								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

12-¿Crees que tu salario está a la altura del nivel de vida de la ciudad donde vives?							
Mi salario no me permite gestionar el coste de la vida aquí.							
Logramos vivir, pero no ahorrar							
El salario me permite vivir en equilibrio aquí.							
El salario está en perfecta armonía con el coste de la vida aquí.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
13-¿Cómo es la adecuación del salario al desempeño y rendimiento individual de los empleados?								
Nuestros salarios no respetan esta adecuación								
Hay bonificaciones que a menudo recompensan a los empleados individuales.								
El salario cambia sistemáticamente después de varios años establecidos								
Los salarios se evalúan en función del desempeño y el desempeño individual de los empleados.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
14-¿Cómo se distribuyen las propinas en la remuneración de la empresa?								
No hay reparto de propinas								
Solo los ejecutivos tienen derecho a ello								
Las propinas están abiertas a todos, solo que no son constantes								
El sistema de propinas funciona bien con nosotros y todos se benefician de él.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

15-¿Su salario cumple con los requisitos del legislador (o convenio colectivo)?							
Los salarios se establecen a discreción del gerente							
Los salarios varían según el volumen de negocios de la empresa							
Solamente los salarios de los ejecutivos cumplen con los estándares legislativos							
Sí, todos los salarios cumplen con los estándares legislativos.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
16-¿ Las necesidades de formación se identifican con la ayuda de los empleados implicados?								
Hay cursos de formación estándar por categoría laboral.								
Los superiores jerárquicos definen los programas de capacitación								
Los programas de formación se definen únicamente de acuerdo con los objetivos de desarrollo de la empresa.								
Los programas de formación se definen de acuerdo con los objetivos de desarrollo de la empresa y las aspiraciones de los empleados.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

17-¿ Las actividades de formación están estructuradas para todos los empleados?							
Los empleados eligen su período de formación por su cuenta							
Los encargados de línea pueden decidir cuándo enviar a sus empleados a la capacitación							
Las capacitaciones se planifican por la empresa de acuerdo a su agenda							
El cronograma de capacitación se realiza de manera conjunta entre los encargados de línea, el gerente y los empleados.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
18-¿ ¿Cuál es su percepción del plan de seguridad en este establecimiento?							
no garantiza la seguridad de los empleados							
faltan aspectos importantes de seguridad							
la política de seguridad responde a la mayoría de las necesidades							
responde efectivamente a todas las necesidades de seguridad de los empleados							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
19-¿Cuál es la percepción que tiene de la empresa?								
Como un trampolín mientras espera mejorar								
Como forma de ganar dinero								
Como lugar de entrenamiento								
Como una familia que nos permite ser mejores								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

20-¿El trabajo en la empresa es estable?							
En esta empresa es precaria							
No está planificado							
La empresa promete un futuro							
El trabajo es muy estable y seguro.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
21-¿Cómo describirías la comunicación interna de la empresa?							
Es básicamente de arriba hacia abajo (gestión a empleados)							
Se transmite de abajo hacia arriba por intermediarios.							
Los grupos de discusión se organizan a menudo							
Es transversal							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
22-¿Existe un plan de ergonomía laboral en la empresa?								
Concepto desconocido para el personal								
Hemos hablado de ello, pero no está formalizado								
Se formaliza, pero no se aplica								
Se aplica bien								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

23-¿Cómo se organiza la distribución del espacio de trabajo?							
El espacio de trabajo no ha cambiado							
El espacio de trabajo suele estar amueblado, pero según los deseos de la dirección							
Solo los ejecutivos son consultados para la disposición de su espacio de trabajo.							
Todos los empleados son consultados en la planificación de su espacio de trabajo.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							
24-¿Cómo es la adecuación del equipo de trabajo y personal?							
El material es estándar							
El énfasis está en la adquisición de equipos de alto rendimiento.							
Solo los ejecutivos tienen el material adaptado a sus especificidades fisiológicas							
Las especificidades fisiológicas de todos los empleados se tienen en cuenta en la adquisición de equipos de trabajo.							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

Bloque / Preguntas	Univocidad		Pertinencia		Importancia			
	Sí	No	Sí	No	1	2	3	4
25-¿Cómo percibe individualmente la seguridad en el trabajo dentro de la empresa?								
Bajo								
Medio								
Alto								
Muy alto								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
26-¿Existe un procedimiento definido y conocido por todos con respecto a la resolución de conflictos?								
No, no existe								
Procedemos por solicitud de explicación.								
Procedemos por confrontación								
Sí, disponemos de un procedimiento específico para la gestión de conflictos.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								
27-¿Podemos hablar de conciliación de la vida personal y laboral en su organización laboral?								
Hay interferencia del trabajo a la vida privada.								
Se sacrifica la privacidad en beneficio del trabajo								
El puente entre la vida privada y el trabajo es muy estrecho								
La organización del trabajo permite un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.								
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>								

28-¿Existe un protocolo de prevención de acoso?							
No hay							
Hay un protocolo, pero no se aplica							
Se aplica en caso grande							
Se aplica siempre							
<i>Añadir corrección/modificación/comentario</i>							

ANNEXE 3 : Tableau des cadres du Cameroun:

Préambule: dans le cadre de la rédaction d'une thèse de Doctorat/Ph.D dont la thématique est la « création et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion des ressources humaines des PME familiales du secteur hôtelier », nous vous soumettons cette rubrique qui sera utilisée uniquement à des buts scientifiques et de manière confidentielle.

I- Caractéristiques sociodémographiques du répondant

Sexe _____ Age _____ Nom de l'établissement _____ Poste occupé _____

Ancienneté au travail _____ Ancienneté de l'hôtel _____

Bloque / Questions	Univocité(précision linguistique)		Pertinence(adéquation aux objectifs)		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
1-Avez-vous une bonne idée de vos besoins en matière de main d'œuvre?								
Vraiment pas, les recrutements sont ordonnés et fait par le manager.								

Les besoins sont ponctuels.							
Oui nous avons une idée de nos besoins en main d'œuvre.							
Nos besoins en main d'œuvre sont clairement définis selon nos projections et nos plans managériaux d'évolution							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
2-Avez-vous établi et défini des processus de recrutement dans votre établissement?							
Le recrutement est non formalisé.							
Un processus est défini seulement pour des postes de direction.							
Un processus est défini et établi.							
Un processus est défini de manière détaillée en fonction des besoins de l'entreprise.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
3-Les postes à pouvoir sont-ils définis et décrits selon des profils spécifiques?							
Les postes sont décrits et définis de manière non formalisée.							
Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois donc ils appartiennent.							
Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois et des objectifs managériaux de l'entreprise.							
Les postes sont formalisés avec le concours des employés impliqués dans le secteur de travail pour plus de spécificités.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
4- Toutes les plates-formes d'affichage d'offres d'emplois et de collecte des candidatures de votre secteur d'activité sont-elles connues et utilisées par votre entreprise?							
Non, nous ne les connaissons pas tous.							
Oui nous les connaissons tous, mais nous en utilisons quelques uns seulement.							
Oui nous les connaissons et les utilisons tous.							
Oui nous les connaissons tous, et nous utilisons ceux qui répondent à nos besoins							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
5-L'étape de sélection de l'employé se fait-elle dans un cadre structuré et bien défini?							

Le manager sélection lui-même subjectivement les nouvelles recrues sans tenir compte des compétences.							
La compétence est prise en compte pour la sélection des employés des postes de cadre uniquement.							
La compétence est prise en compte dans la sélection de l'employé, mais il est respecté seulement à quelques points.							
Le cadre structuré et défini existant est suivi à la lettre lors de la sélection de l'employé							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
	Univocité		Pertinence		Importance			
6-Existe-t-il un processus facilitant l'intégration des nouvelles recrues?								
Non, il n'existe aucun processus d'intégration des recrues.								
Oui il en existe, mais seulement avec une ligne très peu élaboré								
Il existe un processus facilitant l'intégration des nouvelles recrues.								
Oui il existe processus et il est appliqué à la lettre.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
7-Qu'en est-il des outils de gestion des carrières de l'entreprise?								
L'entreprise ne possède pas d'instruments de gestion des carrières à proprement dit.								
Les employés ne bénéficient pas tous de la même manière des outils de gestion des carrières.								
Les outils de gestion des carrières sont uniquement pour les cadres de l'entreprise.								
Les outils de gestion des carrières sont utilisés de façon optimale pour tous les employés.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
8-Les employés occupent-ils les postes selon leurs compétences et leur profil professionnel?								
L'approche adéquation compétences au poste n'est pas respectée au sein de notre entreprise.								
L'approche adéquation compétences au poste est respectée uniquement pour les postes de cadres.								
L'ensemble des employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences.								
Les employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences et les compétences nouvellement acquises sont prises en compte.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

9-Qu'en est-il du plan de développement professionnel dans votre entreprise?							
Il n'existe aucune opportunité de croissance professionnelle.							
Les mutations aux postes sont faites de façon non consentie par le manager.							
Des propositions de postes dans lesquelles ils peuvent évoluer sont faites aux employés.							
Il existe un plan de développement de carrières qui répond aux enjeux économiques de l'entreprise et aux attentes des employés.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
10-L'entreprise tient-elle compte des résultats du bilan de compétences des employés?							
L'entreprise reconnaît uniquement les bilans de compétences réalisés par eux.							
L'entreprise reconnaît les bilans réalisés à la fois chez eux et dans les organes externes.							
Les résultats des bilans de compétences sont utilisés seulement partiellement.							
Les résultats des bilans de compétences sont utilisés pour définir le projet professionnel et le projet de formation de l'employé							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
11-Y'a t-il une base de données, permettant aux employés de faire une simulation de l'évolution de leurs carrières?								
Les informations relatives au développement de carrière sont accessibles à la direction.								
Les employés ont accès aux informations sur le plan de carrière pendant leur entretien d'évaluation.								
Les employés ont accès permanent à une base de données informatique qui leur permettrait de gérer leurs carrières.								
Nous avons un programme informatique qui nous permet de faire des détections de talents, des simulations de promotion interne et bien d'autres possibilités de développement personnel.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
12- Les réseaux communautaires et familiaux influencent t-ils la carrière chez vous?								
forte implication des affinités familiales dans les avancements de carrière								
les postes à responsabilités sont réservés uniquement aux membres de la famille et affinités								
les avancements et développement de carrière sont fonction de la qualification								

Le pilotage de carrière et les avancements sont fonction des compétences, des performances et des résultats de l'employé.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
13-La retraite chez vous intervient-elle à l'âge prescrit par le code du travail en vigueur?							
Nous ne mettons pas un point d'honneur dessus, si l'employé veut continuer à travailler au-delà de son âge de retraite, cela ne nous dérange pas.							
Il nous arrive de retenir un employé expérimenté ayant déjà atteint l'âge de la retraite.							
Passé l'âge de la retraite, nous proposons à certains de nos cadres des contrats de consultants pour leur savoir-faire.							
Nous sommes très stricte là-dessus et respectons à la lettre l'âge réglementaire de la retraite.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
14-L'impact de l'outil informatique dans le traitement des retraites chez vous est lequel?							
Les retraites sont non formalisées.							
Les données de retraite des employés sont peu informatisées chez nous.							
Les retraites des employés sont traitées grâce aux données informatiques que nous détenons.							
Nous possédons un programme informatique qui nous permet de traiter les données de départ en retraite et de faire des simulations par rapport au possible remplacement des employés en départ							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
15- Quelle est votre perception de la retraite?							
la retraite est une mort sociale, et la misère							
je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose							
elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui							
C'est une période de jouissance du dur labeur.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
16-L'entreprise verse t'elle vos cotisations retraite à la CNPS ?								

Nous ne sommes pas affiliés à la CNPS							
Uniquement les cadres sont affiliés et cotisés régulièrement							
Nous sommes tous affiliés, mais pas régulièrement cotisés							
Nous sommes tous affiliés et cotisés régulièrement							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
17-Qu'en est-il des interactions entre le fondateur et sa famille dans le management de l'entreprise?							
Le fondateur ne laisse pas de marge de manœuvre à son/ses enfant(s)							
Il leur donne une marge de manœuvre limitée							
Il les implique dans des prises de décisions stratégiques, mais se réserve toujours le dernier mot							
Ils prennent les décisions de manière conjointe (fondateur-son/ses enfants)							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
18- existe t-il un processus pour identifier au sein de l'entreprise un employé en qui le manager pourrait faire pleinement confiance pour une éventuelle succession?							
Le fondateur ne fait confiance à personne sauf à lui-même.							
Le fondateur fait uniquement confiance aux membres de sa famille.							
Le fondateur s'entoure des collaborateurs à qui il confie des missions tests pour leur loyauté.							
Un processus de preuve bien élaboré est mis sur pied pour déceler le collaborateur loyal qui pourrait être à même de succéder au fondateur.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
19- Y'a t-il un processus pour identifier un collaborateur compétent qui ferait un éventuel successeur pour le manager?							
Les compétences des collaborateurs sont évaluées uniquement pour la performance.							
Le fondateur examine les compétences des collaborateurs pour évaluer les avancées du travail en fonction de ses objectifs managériaux.							
Le fondateur s'entoure des collaborateurs les plus compétents pour les évaluer continuellement.							
Un processus de test des compétences des collaborateurs les plus prometteurs est mis sur pied clairement et structuré.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
20-Dans le cas où il y a eu succession, quelle est l'implication actuelle du prédécesseur?							
Il garde la primauté sur la prise des décisions stratégiques							
Préside le conseil d'administration et décide conjointement avec le successeur							
Il intervient uniquement comme consultant							

Il s'est complètement retiré.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Blocue / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
21-Connaissez-vous quelle est la vision de votre entreprise ?								
Concept inconnu chez nous								
Des lignes directrices floues								
Connaissance vague et difficile à intégrer								
Parfaite connaissance de la vision de l'entreprise								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
22-Connaissez-vous les objectifs à court et moyen terme de votre entreprise?								
Nous n'en avons pas								
Ils sont mentionnés quelque part, mais je ne les maîtrise pas								
Je les connais, mais ils ne sont pas très claires								
Oui je les connais clairement								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
23- La culture/valeurs de l'entreprise, permettent-elles à celle-ci d'être différente des autres ou avoir certaines valeurs ajoutées ?								
Non aucune démarcation								
Faible démarcation de la perception publique								
Multiplés points de démarcation de celle-ci								
Forte démarcation de la perception publique de celle-ci								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
24- Quel degré d'impact ont la culture et les valeurs de l'entreprise sur les employés ?								
Nul								
Faible								
Moyen								
Fort								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
25-Quelle image de votre entreprise renvoient sa culture et ses valeurs?								
D'une entreprise pas attractive								

D'une entreprise moyennement attractive						
D'une entreprise attractive						
D'une entreprise très attractive						
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>						

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
26-Les points forts de la mission de l'entreprise arrivent-ils à donner de la valeur aux principes et croyances de l'entreprise?								
La mission est peu pertinente								
Elle n'est pas en adéquation avec les croyances et principes de l'entreprise								
Elle est en adéquation, mais n'apporte pas de plus value à la culture de l'entreprise								
Elle apporte une plus value à la culture de l'entreprise par sa forte adéquation à celle-ci.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
27-La mission de l'entreprise permet-elle d'avoir une idée claire sur l'image de marque de celle-ci?								
Sa formulation ne permet pas d'apporter une lumière sur l'image de marque de l'entreprise								
Son approche indique faiblement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise								
Sa formulation permet de cerner moyennement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise								
La mission permet de cerner clairement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
28-Quelle est la perception individuelle du taux de rotation des employés chez vous au cours de ces deux dernières années?								
inexistant								
Faible								
Moyen								
Fort								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

29-Quelle est la perception individuelle du taux de croissance de la production de l'entreprise ces deux dernières années?							
Nul							
Faible							
Moyen							
Fort							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
30-Quelle perception individuelle du pourcentage de clientèle que vous avez fidélisé ces deux dernières années?							
Nul							
Faible							
Moyen							
Fort							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
31-Quel est le style de leadership appliqué chez vous?								
autocratique								
Paternaliste								
Charismatique								
Fédérateur								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
32-Comment votre salaire a-t-il évolué depuis votre entrée en service ici?								
IL n'y a jamais eu d'augmentation de salaire								
J'ai souvent eu des primes liées aux chiffres d'affaire de l'entreprise, faisant gonfler mon salaire en ces moments là								
Le salaire augmente automatiquement après un certain nombre d'année								
Les autres valeurs positives à préciser								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

33-Pensez-vous que votre salaire est à la hauteur du niveau de vie de votre ville où vous vivez?							
Mon salaire ne me permet pas de gérer le cours de vie ici							
Nous parvenons à vivre, mais pas à épargner							
Le salaire me permet de vivre en équilibre ici							
Le salaire est en parfaite adéquation avec le cours de vie ici.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
34-Les salaires et l'adéquation avec la performance et le rendement individuel des employés?							
Nos salaires ne respectent pas cette adéquation							
Il y'a des primes qui récompensent souvent de manière individuel les employés							
Le salaire évolue systématiquement après un nombre d'année établis sans plus							
Les salaires sont réévalués selon le rendement et la performance individuelle des employés.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
35-Les primes et différents autres intéressements sont-ils reversés comme convenus à tout le monde?							
Nous n'avons pas un système de distribution de primes chez nous							
Le système de primes et intéressements concerne seulement les cadres							
Nous avons un système de primes et intéressements, mais celui-ci n'est pas toujours respecté							
Le système de primes et intéressements est existant chez nous et tout le monde en profite							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
36-Parle-t-on de périphéries de la rémunération chez vous?								
Il n'en existe pas chez nous								
Seulement les cadres y ont droit								
Les périphéries sont ouvertes à tous, seulement elles ne sont pas constantes								
Le système de périphéries marche bien chez nous et tout le monde en profite								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
37-Les salaires chez vous respectent t-ils les exigences du législateur (code du travail ou convention collective) ?								
les salaires sont fixés au bon vouloir du manager								

les salaires varient selon le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise							
uniquement les salaires des cadres répondent aux normes du législateur							
Oui, tous les salaires répondent aux normes du législateur							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
38-Les employés occupent-ils des postes dont le profil correspond à leurs compétences?							
Les employés sont recrutés à des postes par complaisance, sans aucune évaluation d'adéquation poste/compétences,							
On se base uniquement sur la qualification pour positionner les employés à des postes							
L'adéquation profil de poste/compétences est respectée uniquement pour des postes à responsabilités							
Tous les employés sont placés à des postes dans le respect de l'adéquation profil de poste/compétences							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
39-Qu'en est-il de l'évaluation des compétences?							
Elle est casi inexistante							
Il existe une évaluation non formalisée							
Uniquement les évaluations des cadres sont formalisées							
Il existe un type d'évaluation des compétences bien formalisé							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
40-Qu'en est-il de ce qui concerne le développement des compétences?							
Les employés tracent tout seul leur plan de développement							
Il existe un plan de formation préétabli,							
Les limites décelées lors de l'évaluation des compétences sont convertis en besoins de formation							
L'ingénierie de formation et la politique de formation sont enrichies par les résultats de l'évaluation des compétences							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
41-Comment sont valorisées les compétences?								
Les résultats des évaluations sont inutilisés,								
Sont uniquement valorisés les compétences des cadres								
Les compétences sont valorisées uniquement dans le développement de la carrière pour tous les employés,								

Les compétences sont valorisées non seulement dans le développement de la carrière, mais aussi dans la rémunération etc							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
42-Y a-t-il des référentiels d'emplois élaborés pour optimiser la gestion des compétences?							
Non nous n'en avons pas,							
Nous nous référons uniquement aux familles d'emplois							
Les référentiels sont élaborés uniquement pour des postes de responsabilité,							
Oui nous avons des référentiels élaborés pour tous les postes afin de faciliter la gestion des compétences							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
43-Peut-on parler d'une politique de formation au sein de votre entreprise?							
La formation est faite en vue chez nous							
Uniquement les formations des cadres sont programmées							
L'entreprise permet au personnel de se former quand ils veulent							
Il existe une politique de formation bien définie pour tous les employés							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
44- Existe-t-il un système de financement des formations au sein de votre établissement?							
Les employés qui souhaitent progresser, paient leurs formations de leurs poches sans le soutien de l'entreprise							
Les formations sont financées à moitié par l'entreprise							
Uniquement les formations des cadres sont totalement financées par l'entreprise							
Il y'a un financement mis à disposition par l'entreprise pour les formations annuelles de tous les employés.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
45-Les changements de l'organisation du travail sont-ils accompagnés par des formations?							
Les employés ne sont pas à la page des changements							
Les employés font face aux nouvelles exigences de leurs emplois en faisant preuve de créativité personnelle.							
Les employés se forment personnellement pour faire face aux changements							
La politique de formation de l'entreprise prévoit un volet adaptation aux changements structurels et évolution du travail							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
46-Prévoyez-vous des formations sur le travail des employés de chambre?								
Non								
Ils apprennent dans le tas auprès des anciens								
Des formations non qualifiantes sont dispensées au nouveaux en service								
Des formations qualifiantes et des recyclages sont prévus pour ce personnel								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
47-Utilisez-vous un programme informatique donné pour optimiser la politique de formation en fonction des exigences grandissantes de votre secteur d'activités?								
Les outils informatiques ne sont pas utilisés dans le traitement des données de formation.								
L'outil informatique est utilisé pour conserver les plannings et modules de formations déjà achevés.								
L'outil informatique est utilisé pour les plannings et ordre de passage des employés à des sessions de formation.								
Nous utilisons des logiciels tels que: Apptivo, HR.my et bien d'autres pour optimiser et planifier les modules de formation dont profiteront les employés.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
48-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de clients s'est abonné à votre établissement ?								
Entre 0-15%								
Entre 15-30%								
Entre 30-45%								
De 45% et plus à préciser								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
49-Au cours des deux (02) dernières années, quel est le pourcentage de recrutement effectué par votre établissement ?								
Entre 0-15%								
Entre 15-30%								
Entre 30-45%								
De 45% et plus à préciser								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
50-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de démission d'employés avez-vous enregistré ?								
Entre 0 -15%								
Entre 15- 45%								

Entre 30-45%							
De 45% et plus à préciser							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
51-Les plans de formation des employés sont-ils respectés chez vous ?								
Nous n'avons pas de plan de formation à proprement dit.								
Nous en avons, mais ils ne sont pas respectés.								
Les plans de formations sont respectés seulement pour les cadres.								
Oui, les plans de formation sont respectés.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
52-Au cours des deux (02) dernières années, estimez vous que le standing de votre établissement a évolué ?								
Pas du tout								
Des plans d'évolution sont établis, mais ne sont pas réalisés								
Les évolutions sont partielles								
Oui, la qualité du standing à évoluer								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
53-Vous considérez-vous comme innovateur dans un quelconque aspect du service dans votre secteur d'activité ?								
Nous nous contentons de suivre les modèles de services proposés par tout le monde.								
Nous revisitons les modèles de services à notre manière								
Selon nos moyens nous adaptions les services proposés aux clients à notre guise.								
Nous tenons compte des exigences de la clientèle et nous leur proposons des choses uniques, pas faites par la concurrence.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
54-Qu'en est-il de la formation des employés sur le thème de la sécurité et de la santé?								
Aucune formation n'est initiée dans ce sens								
Des images de sensibilisations sont affichées au tableau								
Une formation dessus est initiée uniquement pour les cadres								
Nous avons une formation et des recyclages en secourisme et sécurité du travail pour tous les employés								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

55-Voir la perception de l'absentéisme chez vous?							
Beaucoup							
Moyen							
Peu							
Pas du tout							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
56-Qu'en est t-il de l'adéquation charge de travail et capacités de l'employé?								
L'adéquation entre ses deux variables n'est pas prise en compte								
L'accent est porté sur la capacité à effectuer les tâches								
La direction s'intéresse uniquement à l'adéquation au poste et compétences de l'employé								
La charge de travail est minutieusement calculé sur les capacités de l'employé (qu'elle ne soit ni peu, ni grande)								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
57-Prenez-vous en compte l'ergonomie lors de la dotation en matériel de travail?								
Non pas du tout								
Le matériel doit juste être de bonne qualité								
L'achat du matériel répond juste aux exigences économiques et de qualités								
Oui, l'ergonomie est privilégiée quand il est question d'acheter du matériel de travail								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
58-Existe-t-il une unité de gestion des conflits?								
Elle est inexistante								
Les délégués du personnel sont en charge de régler les conflits								
Le responsable du personnel s'occupe de la gestion des conflits								
Oui, nous avons une unité qui s'occupe spécifiquement de la gestion des conflits								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
59-Peut-on parler d'égalité de genre au sein de votre structure?								
C'est une notion à laquelle on ne prête pas attention								
Les personnes des deux sexes sont recrutées, mais l'accent n'est pas mis sur la proportionnalité.								
L'égalité du genre est juste quantitative								
L'égalité des genres est à la fois quantitative et qualitative dans tous les secteurs de l'entreprise								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

60-Existe-t-il un plan de gestion des cas de harcèlement chez vous?							
Non							
Gestionné par le service du personnel							
Gestionné par la direction de l'entreprise							
Oui il y'a un organisme pour la gestion des harcèlements							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
61-Quels sont les types de conflits le plus souvent rencontrés chez vous?								
Conflits latents								
Conflits refoulés								
Conflits déclarés								
Le climat d'intégration/coopération								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
62-Y'a-t-il des conflits qui surviennent à la suite d'un licenciement ?								
Oui, dans la majorité des cas								
Oui, dans peu de cas								
Presque jamais								
Non, jamais								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

ANNEXE 4 : Tableau des ouvriers du Cameroun

Préambule: dans le cadre de la rédaction d'une thèse de Doctorat/Ph.D dont la thématique est la « création et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion des ressources humaines des PME familiales du secteur hôtelier », nous vous soumettons cette rubrique qui sera utilisée uniquement à des buts scientifiques et de manière confidentielle.

I- Caractéristiques sociodémographiques du répondant

Sexe _____ Age _____ Nom de l'établissement _____ Poste occupé _____

Ancienneté au travail _____ Ancienneté de l'établissement _____

Bloc / Questions	Univocité		Pertinencia		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
1-Comment est fait l'avancement des employés chez vous?								
L'avancement est fait selon le bon vouloir du manager.								
De façon automatique après une période passée à un poste.								
Par acquisition de nouvelles compétences.								
Selon un procédé prenant en compte toutes les étapes d'une gestion objective des carrières								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
2-En ce qui concerne les entretiens des employés, qu'en est-il?								
Dans notre entreprise, il n'existe pas d'entretien d'employé en vue d'évaluer leur travail ou encore les compétences acquises.								
Les entretiens sont réservés uniquement aux cadres.								
Les entretiens ne sont pas formalisés et se font sans planification.								
Les entretiens sont formalisés et sont fait selon un planning pour tous les employés								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
3-Comment se fait le remplacement au poste chez vous pour un								

départ en retraite?							
Nous ne possédons pas un protocole pour le remplacement d'un employé qui va en retraite, on avise après son départ.							
Nous regardons dans les demandes d'emplois que nous recevons régulièrement des profils de candidats que nous appellerons une fois l'employé sera en retraite.							
Pour le remplacement au poste des cadres uniquement, nous, afin que le remplacement au poste soit assuré.							
Comment se fait le remplacement au poste chez vous pour un départ en retraite?							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
4-Qu'en est-il de l'accompagnement à la retraite de vos employés?							
Les employés se chargent tout seul de leur dossier retraite.							
Un accompagnement externe est prévu uniquement pour les cadres qui vont en retraite.							
Un accompagnement externe est prévu pour tous.							
Notre service du personnel possède une cellule qui s'occupe des dossiers des employés qui vont en retraite.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
5-Comment l'employé sortant apporte-t-il son expérience à l'employé entrant à son poste en matière de transition?							
Aucune transition au poste n'est faite dans notre entreprise.							
La transition se limite à confier les documents spécifiques au poste du sortant à l'entrant.							
Le sortant pendant une courte durée forme l'entrant aux rouages du poste.							
Le sortant forme l'entrant aux rouages du poste et assure la gestion du poste conjointement pendant une bonne période.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Blocque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
6- Quelle est votre perception de la retraite?								
la retraite est une mort sociale, et la misère								
je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose								
elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui								
C'est une période de jouissance du dur labeur.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
7-L'entreprise verse t-elle vos cotisations retraite à la CNPS ?								
Nous ne sommes pas affiliés à la CNPS								
Uniquement les cadres sont affiliés et cotisés régulièrement								
Nous sommes tous affiliés, mais pas régulièrement cotisés								
Nous sommes tous affiliés et cotisés régulièrement								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
8-Le président fondateur a-t-il des membres de la famille qui travaillent au sein de l'entreprise?								
Non, jamais vu								
Il y en a eu souvent qui sont passés en stages académiques								
On note des passages de certains d'entre eux en stages professionnels								
Oui, il y en a qui travaillent ici.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
9-Qu'en est-il de l'implication des membres de la famille du fondateur dans le travail?								
Ils sont des simples employés comme tout le reste								
Ils occupent des postes de responsabilités, sans marge de manœuvre dans la prise de décision								
Ils occupent des postes de responsabilités avec une marge de manœuvre dans la prise de décision								
Ils sont totalement impliqués dans les prises de décisions stratégiques.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
10-Que dire de l'adaptabilité du style de management chez vous?								

Il est rigide							
Le manager le modifie à sa guise							
Il diffère uniquement selon les situations ponctuelles qui surviennent							
Il s'adapte aux particularités des employés et des situations ponctuelles							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
11-Que dire de la délégation des responsabilités chez vous?								
Tout est centré autour du manager								
Tout est tracé et défini par le manager, les collaborateurs exécutent le schéma tracé par lui								
Uniquement les cadres jouissent d'une faible marge de manœuvre								
La capacité de délégation des responsabilités est très élevée, marge de manœuvre à tous les niveaux								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
12-Comment décrivez-vous la communication chez vous?								
Elle est uniquement faite du haut vers le bas								
Elle est relayée du bas vers le haut par des intermédiaires								
Existence des groupes de discussions								
Elle est fédératrice								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
13-Quel est le type de management appliqué chez vous?								
Directif								
Informatif								
Délegatif								
Participatif								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								

14-Les horaires de travail chez vous sont-ils calqués sur le code du travail ou alors sur la convention collective?							
Les horaires appliqués ne respectent rien des deux							
Les horaires sont calqués sur le code du travail et non sur la convention collective							
Les horaires sont calqués sur la convention collective, mais ne la suivent pas fidèlement							
Les horaires respectent fidèlement la convention collective.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
15- Qu'en est-il des heures supplémentaires et des jours extras?							
Les heures supplémentaires et jours extras ne sont pas reconnus ici							
Ils sont reconnus seulement pour les cadres							
Ils sont reconnus pour tous, mais pas appliqués selon la convention collective							
Ils sont reconnus et appliqués fidèlement à la convention collective.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
16-Et de la flexibilité dans les horaires de travail?								
C'est une notion étrangère chez nous.								
Elle est possible seulement pour les cadres								
Elle est faite uniquement pour les cas prévus dans la convention collective								
Elle est basée sur la convention collective et aussi sur les impératifs pouvant survenir de la part de l'employeur ou de l'employé.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
17-Comment votre salaire a-t-il évolué depuis votre entrée en service ici?								
IL n'y a jamais eu d'augmentation de salaire								
J'ai souvent eu des primes liées aux chiffres d'affaire de l'entreprise, faisant gonfler mon salaire en ces moments là								
Le salaire augmente automatiquement après un certain nombre d'années								
Les autres à préciser								

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
18-Pensez-vous que votre salaire est à la hauteur du niveau de vie de votre ville où vous vivez?							
Mon salaire ne me permet pas de gérer le cours de vie ici							
Nous parvenons à vivre, mais pas à épargner							
Le salaire me permet de vivre en équilibre ici							
Le salaire est en parfaite adéquation avec le cours de vie ici.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
19-Les salaires et l'adéquation avec la performance et le rendement individuel des employés?							
Nos salaires ne respectent pas cette adéquation							
Il y'a des primes qui récompensent souvent de manière individuel les employés							
Le salaire évolue systématiquement après un nombre d'année établis sans plus							
Les salaires sont réévalués selon le rendement et la performance individuelle des employés.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
20-Parle-t-on de périphéries de la rémunération chez vous?							
Il n'en existe pas chez nous							
Seulement les cadres y ont droit							
Les périphéries sont ouvertes à tous, seulement elles ne sont pas constantes							
Le système de périphéries marche bien chez nous et tout le monde en profite.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
21-Les salaires chez vous respectent t-ils les exigences du législateur (code du travail ou convention collective) ?								
les salaires sont fixés au bon vouloir du manager								

les salaires varient selon le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise							
uniquement les salaires des cadres répondent aux normes du législateur							
Oui, tous les salaires répondent aux normes du législateur.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
22-Avez-vous des traces du versement de vos salaires ?							
Non, nous sommes payés par billettage							
Nous sommes payés par billettage, mais nous emmargeons dans un registre							
Uniquement les cadres ont droit à des bulletins de paie							
Nous avons tous des bulletins de paie							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
23-Le versement de salaire a-t-il une périodicité connue ?							
Les salaires ne sont pas réguliers							
Les dates de versement des salaires ne sont pas connues							
Uniquement les dates de paiement des cadres sont connues							
Les salaires sont régulièrement versés à une date précise et connue.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
24-Les besoins de formation sont-ils identifiés avec le concours des employés concernés?							
Il existe des formations standard par famille d'emploi							
Les supérieurs hiérarchiques définissent les programmes de formations							
Les programmes de formations sont définis uniquement en fonction des objectifs de développement de l'entreprise							
Les programmes de formations sont définis en fonction des objectifs de développement de l'entreprise et des aspirations des employés							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
25-Les activités de formation sont-elles structurées pour tous les employés?							
Les employés choisissent tout seul leur période de formation							
Les supérieurs hiérarchiques choisissent tout seul quand envoyer leur collaborateurs en formation							
Les formations sont planifiées par l'entreprise selon leur agenda							
Le planning de formation est fait conjointement entre les responsables hiérarchiques, le manager et les employés							

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloc / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
26-Quelles sont les prérogatives de votre médecin du travail?								
Nous n'avons pas de médecin du travail								
Notre médecin du travail est externe et s'occupe uniquement des cas de maladie								
Notre médecin du travail est externe et s'occupe à la fois des visites de routines et des cas de maladie								
Notre médecin du travail est interne et s'occupe particulièrement de tous les employés.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
27-En ce qui concerne les organismes responsables d'assurer la gestion de la santé et la sécurité au sein de l'entreprise?								
Tout est fait par la direction								
Cet aspect est confié au service du personnel								
Les délégués du personnel sont responsables de cet aspect								
Il existe un organe spécialisé dans la gestion de cet aspect.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
28-Que dire de la fiabilité de votre assurance santé?								
Nous ne bénéficions pas d'assurance santé								
Uniquement les cadres bénéficient de l'assurance santé								
Il y'a généralement des complications au moment du paiement								
L'assurance santé est totalement fiable chez nous.								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
29- Qu'en est-il des accidents et maladies professionnels chez vous?								
Ils ne sont pas reconnus								
Ils sont reconnus, mais partiellement pris en charge								
Uniquement les cadres sont totalement pris en charge								
Ils sont reconnus et pris en charge pour tous les employés selon la								

convention collective.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
30-Quelle est la meilleure perception que vous avez de l'entreprise?							
Comme un tremplin en attendant d'avoir mieux							
Comme un moyen de gagner de l'argent							
Comme un lieu de formation							
Comme une famille qui nous permet d'être meilleur							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Bloque / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
31-Qu'en est t-il de la stabilité de l'emploi?								
Elle est précaire								
Elle n'est pas planifiée								
Elle promet un avenir								
L'emploi est très stable et sécuritaire								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
32-Que dire de la communication?								
Elle est essentiellement du haut vers le bas (de la direction vers les employés)								
Elle est relayée du bas vers le haut par des intermédiaires								
Des groupes de discussions sont souvent organisés								
Elle est fédératrice								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
33-Parle-t-on d'ergonomie du travail chez vous?								
Notion inconnue du personnel								
On en parle, mais n'est pas formalisée								
Elle est formalisée, mais n'est pas appliquée								

Elle est appliquée auprès du personnel							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
34-Le personnel et l'aménagement du poste de travail?							
L'espace de travail est inchangé							
L'espace de travail est souvent aménagé, mais comme la direction le désire							
Uniquement les cadres sont consultés pour l'aménagement de leur espace de travail							
Tous les employés sont consultés dans le cadre de l'aménagement de leur espace de travail							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
35-Qu'en est-il de l'adéquation matériel de travail et personnel?							
Le matériel est standard							
L'accent est focalisé sur l'acquisition du matériel performant							
Uniquement les cadres ont le matériel adapté à leurs spécificités physiologiques							
Les spécificités physiologiques de tous les employés sont prises en compte dans l'acquisition du matériel de travail.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

Blocue / Questions	Univocité		Pertinence		Importance			
	Oui	Non	Oui	Non	1	2	3	4
36-Comment percevez-vous individuellement la sécurité au travail chez vous?								
Basse								
moyenne								
Elevée								
Très élevée								
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>								
37-Existe-t-il une procédure définie et connue de tous en ce qui concerne la résolution des conflits?								
Non, elle est inexistante								
On procède par demande d'explication								

On procède par confrontation							
Oui nous avons une procédure spécifique pour la gestion des conflits.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
38-Peut-on parler d'une conciliation travail/vie privée dans votre organisation du travail?							
Il y'a interférence du travail dans la vie privée							
La vie privée est sacrifiée au profit du travail							
Le pont vie privée et travail est très étroit							
L'organisation du travail permet d'avoir un équilibre vie privée/travail.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							
39-Considérez-vous votre établissement comme un milieu exempt de harcèlement de tout genre?							
Ils sont très souvent vécus							
Ils sont vécus uniquement par le genre féminin							
Le responsable du personnel veille éradiquer le harcèlement							
Oui notre entreprise est exempte de harcèlement.							
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>							

ANNEXE 5: CARTA A LOS EXPERTOS

Validación del cuestionario inicial. Temática es la «creación y validación de una rúbrica de evaluación de la gestión de los recursos humanos en el sector hotelero»,

Distinguido/a,

Mi nombre es FEMBA FIBA Pierre, estudiante de ciclo doctorado en la Universidad de Lleida. Actualmente, estoy haciendo una investigación en el marco de la redacción de una tesis de Doctorado/Ph. D. La temática es la «creación y validación de una rúbrica de evaluación de la gestión de los recursos humanos en el sector hotelero», le presentamos esta rúbrica que se utilizará únicamente con fines científicos y de forma confidencial. Para poder evaluar los diferentes temas de la gestión de los recursos humanos, se ha diseñado un instrumento (cuestionario) de recogida de datos pensado en hacerse en 30/45 minutos.

Los objetivos de esta acción evaluativa son:

1. identificar las prácticas de gestión de los recursos humanos aplicadas por las PYME familiares del sector hotelero en sus estructuras.
2. identificar los puntos fuertes y débiles de la gestión de los recursos humanos en estas empresas.
3. Conocer las expectativas de los empleados respecto a la gestión de los recursos humanos.

Para validar este instrumento, necesito su colaboración y su opinión experta en relación con las preguntas planteadas. En este caso, se ruega que valore según los criterios de:

- **Univocidad:** Valore de forma dicotómica (si/no) la precisión lingüística de la pregunta para su comprensión.
- **Pertinencia:** Valore de forma dicotómica (si/no) la adecuación, la idoneidad y la relación de la pregunta con los objetivos planteados anteriormente.
- **Importancia:** Valore sobre la escala de 1 a 4 (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = bastante importante, 4 = muy importante) la trascendencia y el peso específico que adquiere la pregunta respecto a los objetivos planteados anteriormente.

Si quiere proponer una modificación o corrección, a continuación de cada pregunta encontrará un espacio en blanco.

Al final del cuestionario se le pide su opinión (respuesta libre) sobre los aspectos analizados y la estructura general del cuestionario.

Finalmente, le agradecería que rellene el siguiente cuadro con sus datos identificativos:

Apellido, Nombre	Institución/Organización	Perfil profesional⁷	Años experiencia profesional	de	Nº de contacto

Le pedimos estos datos personales para poder garantizar la autenticidad de los Resultados que se obtengan y controlar en el momento de la expedición de los resultados que participante ha emitido su respuesta. En conformidad con lo dicho, y de acuerdo a la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, queda entendido que la información recibida es de carácter confidencial, en consecuencia, no podrá ser suministrada o transferida a terceros.

Si desea cualquier aclaración pueden contactar con la persona responsable del estudio.

Le agradezco de antemano su colaboración.

⁷ Posibles perfiles: tutor empresa, tutor universidad, profesor, gestor, responsable empleados...

ANNEXE 6 : Questionnaire de la rubrique pour les cadres du Cameroun

Préambule: dans le cadre de la rédaction d'une thèse de Doctorat/Ph.D dont la thématique est la « création et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion des ressources humaines des PME familiales du secteur hôtelier », nous vous soumettons cette rubrique qui sera utilisée uniquement à des buts scientifiques et de manière confidentielle.

I- Caractéristiques sociodémographiques du répondant

Sexe _____ Age _____ Nom de l'établissement _____

Poste occupé _____

Ancienneté au travail _____ Ancienneté de l'hôtel _____

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
1-Avez-vous une bonne idée de vos besoins en matière de main d'œuvre?		
Vraiment pas, les recrutements sont ordonnés et fait par le manager.		
Les besoins sont ponctuels.		
Oui nous avons une idée de nos besoins en main d'œuvre.		
Nos besoins en main d'œuvre sont clairement définis selon nos projections et nos plans managériaux d'évolution		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
2-Avez-vous établi et défini des processus de recrutement dans votre établissement?		
Le recrutement est non formalisé.		
Un processus est défini seulement pour des postes de direction.		
Un processus est défini et établi.		
Un processus est défini de manière détaillée en fonction des besoins de l'entreprise.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
3-Les postes à pouvoir sont-ils définis et décrits selon des profils spécifiques?		
Les postes sont décrits et définis de manière non formalisée.		
Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois donc ils appartiennent.		
Les postes sont décrits et définis selon les exigences de la famille d'emplois et des objectifs managériaux de l'entreprise.		
Les postes sont formalisés avec le concours des employés impliqués dans le secteur de		

travail pour plus de spécificités.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
4- Toutes les plates-formes d’affichage d’offres d’emplois et de collecte des candidatures de votre secteur d’activité sont-elles connues et utilisées par votre entreprise?	
Non, nous ne les connaissons pas tous.	
Oui nous les connaissons tous, mais nous en utilisons quelques uns seulement.	
Oui nous les connaissons et les utilisons tous.	
Oui nous les connaissons tous, et nous utilisons ceux qui répondent à nos besoins	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
5-Comment se décline la procédure de recrutement?	
Le manager sélection lui-même subjectivement les nouvelles recrues sans tenir compte des compétences.	
La compétence est prise en compte pour la sélection des employés des postes de cadre uniquement.	
La compétence est prise en compte dans la sélection de l’employé, mais il est respecté seulement à quelques points.	
Le cadre structuré et défini existant est suivi à la lettre lors de la sélection de l’employé	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Oui	X
	Choix de la réponse par :	
6-Existe-t-il un processus facilitant l’intégration des nouvelles recrues?		
Non, il n’existe aucun processus d’intégration des recrues.		
Oui il en existe, mais seulement avec une ligne très peu élaboré		
Il existe un processus facilitant l’intégration des nouvelles recrues.		
Oui il existe processus et il est appliqué à la lettre.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
7-Qu’en est-il des outils de gestion des carrières de l’entreprise?		
L’entreprise ne possède pas d’instruments de gestion des carrières à proprement dit.		
Les employés ne bénéficient pas tous de la même manière des outils de gestion des carrières.		
Les outils de gestion des carrières sont uniquement pour les cadres de l’entreprise.		
Les outils de gestion des carrières sont utilisés de façon optimale pour tous les employés.		

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
8- Existe-t-il une adéquation profil poste?	
L'approche adéquation compétences au poste n'est pas respectée au sein de notre entreprise.	
L'approche adéquation compétences au poste est respectée uniquement pour les postes de cadres.	
L'ensemble des employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences.	
Les employés occupent des postes en adéquation à leurs compétences et les compétences nouvellement acquises sont prises en compte.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
9-Qu'en est-il du plan de développement des compétences professionnelles dans votre entreprise?	
Il n'existe aucune opportunité de croissance professionnelle.	
Les mutations aux postes sont faites de façon non consentie par le manager.	
Des propositions de postes dans lesquelles ils peuvent évoluer sont faites aux employés.	
Il existe un plan de développement de carrières qui répond aux enjeux économiques de l'entreprise et aux attentes des employés.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
10-Faites vous des bilans de compétences et en tenez vous compte?	
L'entreprise reconnaît uniquement les bilans de compétences réalisés chez eux.	
L'entreprise reconnaît les bilans réalisés à la fois chez eux et dans les organes externes.	
Les résultats des bilans de compétences sont utilisés seulement partiellement.	
Les résultats des bilans de compétences sont utilisés pour définir le projet professionnel et le projet de formation de l'employé	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
11-Y'a t-il une base de données, permettant aux employés de faire une simulation de l'évolution de leurs carrières?		
Les informations relatives au développement de carrière sont accessibles à la direction.		
Les employés ont accès aux informations sur le plan de carrière pendant leur entretien d'évaluation.		
Les employés ont accès permanent à une base de données informatique qui leur permettrait de gérer leurs carrières.		

Nous avons un programme informatique qui nous permet de faire des détections de talents, des simulations de promotion interne et bien d'autres possibilités de développement personnel.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
12- Les réseaux communautaires et familiaux influencent t-ils la carrière chez vous?	
forte implication des affinités familiales dans les avancements de carrière	
les postes à responsabilités sont réservés uniquement aux membres de la famille et affinités	
les avancements et développement de carrière sont fonction de la qualification	
Le pilotage de carrière et les avancements sont fonction des compétences, des performances et des résultats de l'employé.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
13-Existe-t-il une procédure de départ en retraite? Que dit-elle ?	
Nous ne mettons pas un point d'honneur dessus, si l'employé veut continuer à travailler au-delà de son âge de retraite, cela ne nous dérange pas.	
Il nous arrive de retenir un employé expérimenté ayant déjà atteint l'âge de la retraite.	
Passé l'âge de la retraite, nous proposons à certains de nos cadres des contrats de consultants pour leur savoir-faire.	
Nous sommes très stricte là-dessus et respectons à la lettre l'âge réglementaire de la retraite.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
14- Il y a-t-il une procédure de gestion des retraites informatisée chez vous?	
Les retraites sont non formalisées.	
Les données de retraite des employés sont peu informatisées chez nous.	
Les retraites des employés sont traitées grâce aux données informatiques que nous détenons.	
Nous possédons un programme informatique qui nous permet de traiter les données de départ en retraite et de faire des simulations par rapport au possible remplacement des employés en départ	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
15- Quelle est votre perception de la retraite?	
la retraite est une mort sociale, et la misère	
je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose	
elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui	
C'est une période de jouissance du dur labeur.	

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
16-L'entreprise verse t'elle les cotisations sociales et vous télé déclare ?		
Nous ne sommes pas affiliés à la CNPS		
Uniquement les cadres sont affiliés et cotisés régulièrement		
Nous sommes tous affiliés, mais pas régulièrement cotisés		
Nous sommes tous affiliés et cotisés régulièrement		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
17-Qu'en est-il des interactions entre le fondateur et sa famille dans le management de l'entreprise?		
Le fondateur ne laisse pas de marge de manœuvre à son/ses enfant(s)		
Il leur donne une marge de manœuvre limitée		
Il les implique dans des prises de décisions stratégiques, mais se réserve toujours le dernier mot		
Ils prennent les décisions de manière conjointe (fondateur-son/ses enfants)		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
18- Quel procédé votre manager utilise-t-il pour coopter un employé pour une éventuelle succession ?		
Le fondateur ne fait confiance à personne sauf à lui-même.		
Le fondateur fait uniquement confiance aux membres de sa famille.		
Le fondateur s'entoure des collaborateurs à qui il confie des missions tests pour leur loyauté.		
Un processus de preuve bien élaboré est mis sur pied pour déceler le collaborateur loyal qui pourrait être à même de succéder au fondateur.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
19- Le manager a-t-il défini un processus sur la base de la compétence, pour choisir un successeur ?		
Les compétences des collaborateurs sont évaluées uniquement pour la performance.		
Le fondateur examine les compétences des collaborateurs pour évaluer les avancées du travail en fonction de ses objectifs managériaux.		
Le fondateur s'entoure des collaborateurs les plus compétents pour les évaluer continuellement.		

Un processus de test des compétences des collaborateurs les plus prometteurs est mis sur pied clairement et structuré.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
20-En quoi consiste la procédure de remplacement ou de succession?	
Il garde la primauté sur la prise des décisions stratégiques	
Préside le conseil d'administration et décide conjointement avec le successeur	
Il intervient uniquement comme consultant	
Il s'est complètement retiré.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
21-Connaissez-vous quelle est la vision de votre entreprise ? Et le contenu de la charte ?		
Concept inconnu chez nous		
Des lignes directrices floues		
Connaissance vague et difficile à intégrer		
Parfaite connaissance de la vision de l'entreprise		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
22-Connaissez-vous les objectifs à court et moyen terme de votre entreprise?		
Nous n'en avons pas		
Ils sont mentionnés quelque part, mais je ne les maîtrise pas		
Je les connais, mais ils ne sont pas très claires		
Oui je les connais clairement		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
23- La culture/valeurs de l'entreprise, permettent-elles à celle-ci d'être différente des autres ou avoir certaines valeurs ajoutées ?		
Non aucune démarcation		
Faible démarcation de la perception publique		
Multiples points de démarcation de celle-ci		
Forte démarcation de la perception publique de celle-ci		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

24- Quel degré d'impact ont la culture et les valeurs de l'entreprise sur les employés ?	
Nul	
Faible	
Moyen	
Fort	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
25-Quelle image de votre entreprise renvoie sa culture et ses valeurs?	
D'une entreprise pas attractive	
D'une entreprise moyennement attractive	
D'une entreprise attractive	
D'une entreprise très attractive	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
26-Les points forts de la mission de l'entreprise arrivent-ils à donner de la valeur aux principes et croyances de l'entreprise?		
La mission est peu pertinente		
Elle n'est pas en adéquation avec les croyances et principes de l'entreprise		
Elle est en adéquation, mais n'apporte pas de plus value à la culture de l'entreprise		
Elle apporte une plus value à la culture de l'entreprise par sa forte adéquation à celle-ci.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
27-La mission de l'entreprise permet-elle d'avoir une idée claire sur l'image de marque de celle-ci?		
Sa formulation ne permet pas d'apporter une lumière sur l'image de marque de l'entreprise		
Son approche indique faiblement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise		
Sa formulation permet de cerner moyennement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise		
La mission permet de cerner clairement la pertinence de l'image de marque de l'entreprise.		

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
28-Quelle est la perception individuelle du taux de rotation des employés chez vous au cours de ces deux dernières années? Intensité	
inexistant	
Faible	
Moyen	
Fort	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
29-Quelle est la perception individuelle du taux de croissance de la production de l'entreprise ces deux dernières années?	
Nul	
Faible	
Moyen	
Fort	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
30-Quelle perception individuelle du pourcentage de clientèle que vous avez fidélisé ces deux dernières années?	
Nul	
Faible	
Moyen	
Fort	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

	Choix de la réponse par :	
Bloque / Questions	Oui	X
31-Quel est le style de leadership appliqué chez vous?		
autocratique		
Paternaliste		
Charismatique		
Fédérateur		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

32-Comment votre salaire a-t-il évolué depuis votre entrée en service ici?	
IL n'y a jamais eu d'augmentation de salaire	
J'ai souvent eu des primes liées aux chiffres d'affaire de l'entreprise, faisant gonfler mon salaire en ces moments là	
Le salaire augmente automatiquement après un certain nombre d'année	
Les autres valeurs positives à préciser	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
33-Pensez-vous que votre salaire est à la hauteur du niveau de vie de votre ville où vous vivez?	
Mon salaire ne me permet pas de gérer le cours de vie ici	
Nous parvenons à vivre, mais pas à épargner	
Le salaire me permet de vivre en équilibre ici	
Le salaire est en parfaite adéquation avec le cours de vie ici.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
34-Les salaires et l'adéquation avec la performance et le rendement individuel des employés?	
Nos salaires ne respectent pas cette adéquation	
Il y'a des primes qui récompensent souvent de manière individuel les employés	
Le salaire évolue systématiquement après un nombre d'année établis sans plus	
Les salaires sont réévalués selon le rendement et la performance individuelle des employés.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
35-Les primes et différents autres intéressements sont-ils reversés comme convenus à tout le monde?	
Nous n'avons pas un système de distribution de primes chez nous	
Le système de primes et intéressements concerne seulement les cadres	
Nous avons un système de primes et intéressements, mais celui-ci n'est pas toujours respecté	
Le système de primes et intéressements est existant chez nous et tout le monde en profite	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

	Choix de la réponse par :	
Bloque / Questions	Oui	X
36-Parle-t-on de périphéries de la rémunération chez vous?		

Il n'en existe pas chez nous	
Seulement les cadres y ont droit	
Les périphéries sont ouvertes à tous, seulement elles ne sont pas constantes	
Le système de périphéries marche bien chez nous et tout le monde en profite	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
37-Les salaires chez vous respectent t-ils les exigences du législateur (code du travail ou convention collective) ?	
les salaires sont fixés au bon vouloir du manager	
les salaires varient selon le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise	
uniquement les salaires des cadres répondent aux normes du législateur	
Oui, tous les salaires répondent aux normes du législateur	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
38-Les employés occupent-ils des postes dont le profil correspond à leurs compétences?	
Les employés sont recrutés à des postes par complaisance, sans aucune évaluation d'adéquation poste/compétences,	
On se base uniquement sur la qualification pour positionner les employés à des postes	
L'adéquation profil de poste/compétences est respectée uniquement pour des postes à responsabilités	
Tous les employés sont placés à des postes dans le respect de l'adéquation profil de poste/compétences	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
39-Qu'en est-il de l'évaluation des compétences?	
Elle est casi inexistante	
Il existe une évaluation non formalisée	
Uniquement les évaluations des cadres sont formalisées	
Il existe un type d'évaluation des compétences bien formalisé	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
40-Qu'en est-il de ce qui concerne le développement des compétences?	
Les employés tracent tout seul leur plan de développement	
Il existe un plan de formation préétabli,	
Les limites décelées lors de l'évaluation des compétences sont convertis en besoins de formation	
L'ingénierie de formation et la politique de formation sont enrichies par les résultats de	

l'évaluation des compétences	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloc / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
41-Comment sont valorisées les compétences?		
Les résultats des évaluations sont inutilisés,		
Sont uniquement valorisés les compétences des cadres		
Les compétences sont valorisées uniquement dans le développement de la carrière pour tous les employés,		
Les compétences sont valorisées non seulement dans le développement de la carrière, mais aussi dans la rémunération etc		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
42-Y a-t-il des référentiels d'emplois élaborés pour optimiser la gestion des compétences?		
Non nous n'en avons pas,		
Nous nous référons uniquement aux familles d'emplois		
Les référentiels sont élaborés uniquement pour des postes de responsabilité,		
Oui nous avons des référentiels élaborés pour tous les postes afin de faciliter la gestion des compétences		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
43-Peut-on parler d'une politique de formation au sein de votre entreprise?		
La formation est faite en vue chez nous		
Uniquement les formations des cadres sont programmées		
L'entreprise permet au personnel de se former quand ils veulent		
Il existe une politique de formation bien définie pour tous les employés		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
44- Existe-t-il un système de financement des formations au sein de votre établissement?		
Les employés qui souhaitent progresser, paient leurs formations de leurs poches sans le soutien de l'entreprise		
Les formations sont financées à moitié par l'entreprise		
Uniquement les formations des cadres sont totalement financées par l'entreprise		
Il y'a un financement mis à disposition par l'entreprise pour les formations annuelles de		

tous les employés.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
45-Les changements de l'organisation du travail sont-ils accompagnés par des formations?	
Les employés ne sont pas à la page des changements	
Les employés font face aux nouvelles exigences de leurs emplois en faisant preuve de créativité personnelle.	
Les employés se forment personnellement pour faire face aux changements	
La politique de formation de l'entreprise prévoit un volet adaptation aux changements structurels et évolution du travail	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
46-Prévoyez-vous des formations sur le travail des employés de chambre?		
Non		
Ils apprennent dans le tas auprès des anciens		
Des formations non qualifiantes sont dispensées au nouveaux en service		
Des formations qualifiantes et des recyclages sont prévus pour ce personnel		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
47-Utilisez-vous un programme informatique donné pour optimiser la politique de formation en fonction des exigences grandissantes de votre secteur d'activités?		
Les outils informatiques ne sont pas utilisés dans le traitement des données de formation.		
L'outil informatique est utilisé pour conserver les plannings et modules de formations déjà achevés.		
L'outil informatique est utilisé pour les plannings et ordre de passage des employés à des sessions de formation.		
Nous utilisons des logiciels tels que: Apptivo, HR.my et bien d'autres pour optimiser et planifier les modules de formation dont profiteront les employés.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
48-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de clients s'est abonné à votre établissement ?		
Entre 0-15%		
Entre 15-30%		

Entre 30-45%	
De 45% et plus à préciser	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
49-Au cours des deux (02) dernières années, quel est le pourcentage de recrutement effectué par votre établissement ?	
Entre 0-15%	
Entre 15-30%	
Entre 30-45%	
De 45% et plus à préciser	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
50-Au cours des deux (02) dernières années, quel pourcentage de démission d'employés avez-vous enregistré ?	
Entre 0 -15%	
Entre 15- 45%	
Entre 30-45%	
De 45% et plus à préciser	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
51-Les plans de formation des employés sont-ils respectés chez vous ?		
Nous n'avons pas de plan de formation à proprement dit.		
Nous en avons, mais ils ne sont pas respectés.		
Les plans de formations sont respectés seulement pour les cadres.		
Oui, les plans de formation sont respectés.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
52-Au cours des deux (02) dernières années, estimez vous que le standing de votre établissement a évolué ?		
Pas du tout		
Des plans d'évolution sont établis, mais ne sont pas réalisés		
Les évolutions sont partielles		
Oui, la qualité du standing à évoluer		

<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
53-Vous considérez-vous comme innovateur dans un quelconque aspect du service dans votre secteur d'activité ?	
Nous nous contentons de suivre les modèles de services proposés par tout le monde.	
Nous revisitons les modèles de services à notre manière	
Selon nos moyens nous adaptions les services proposés aux clients à notre guise.	
Nous tenons compte des exigences de la clientèle et nous leur proposons des choses uniques, pas faites par la concurrence.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
54-Qu'en est-il de la formation des employés sur le thème de la sécurité et de la santé?	
Aucune formation n'est initiée dans ce sens	
Des images de sensibilisations sont affichées au tableau	
Une formation dessus est initiée uniquement pour les cadres	
Nous avons une formation et des recyclages en secourisme et sécurité du travail pour tous les employés	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
55-Votre perception de l'absentéisme au sein de l'établissement?	
Beaucoup	
Moyen	
Peu	
Pas du tout	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
56-Qu'en est-il de l'adéquation charge de travail et capacités de l'employé?		
L'adéquation entre ses deux variables n'est pas prise en compte		
L'accent est porté sur la capacité à effectuer les tâches		
La direction s'intéresse uniquement à l'adéquation au poste et compétences de l'employé		
La charge de travail est minutieusement calculé sur les capacités de l'employé (qu'elle ne soit ni peu, ni grande)		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

57-Prenez-vous en compte l'ergonomie lors de la dotation en matériel de travail?	
Non pas du tout	
Le matériel doit juste être de bonne qualité	
L'achat du matériel répond juste aux exigences économiques et de qualités	
Oui, l'ergonomie est privilégiée quand il est question d'acheter du matériel de travail	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
58-Existe-t-il une unité de gestion des conflits?	
Elle est inexistante	
Les délégués du personnel sont en charge de régler les conflits	
Le responsable du personnel s'occupe de la gestion des conflits	
Oui, nous avons une unité qui s'occupe spécifiquement de la gestion des conflits	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
59-Peut-on parler d'égalité de genre au sein de votre structure?	
C'est une notion à laquelle on ne prête pas attention	
Les personnes des deux sexes sont recrutées, mais l'accent n'est pas mis sur la proportionnalité.	
L'égalité du genre est juste quantitative	
L'égalité des genres est à la fois quantitative et qualitative dans tous les secteurs de l'entreprise	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
60-Existe-t-il un plan de gestion des cas de harcèlement chez vous?	
Non	
Gestionné par le service du personnel	
Gestionné par la direction de l'entreprise	
Oui il y'a un organisme pour la gestion des harcèlements	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
61-Quels sont les types de conflits le plus souvent rencontrés chez vous?		
Conflits latents		
Conflits refoulés		
Conflits déclarés		
Le climat d'intégration/coopération		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
62-Y'a-t-il des conflits qui surviennent à la suite d'un licenciement ?		
Oui, dans la majorité des cas		
Oui, dans peu de cas		
Presque jamais		
Non, jamais		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

ANNEXE 7 : Questionnaire de la rubrique pour les ouvriers du Cameroun

Préambule: dans le cadre de la rédaction d'une thèse de Doctorat/Ph.D dont la thématique est la « création et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion des ressources humaines des PME familiales du secteur hôtelier », nous vous soumettons cette rubrique qui sera utilisée uniquement à des buts scientifiques et de manière confidentielle.

I- Caractéristiques sociodémographiques du répondant

Sexe _____ Age _____ Nom de l'établissement _____

Poste occupé _____

Ancienneté au travail _____ Ancienneté de l'établissement _____

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
1- Existe-t-il des procédures relatives aux avancements des employés chez vous?		
L'avancement est fait selon le bon vouloir du manager.		
De façon automatique après une période passée à un poste.		
Par acquisition de nouvelles compétences.		
Selon un procédé prenant en compte toutes les étapes d'une gestion objective des carrières		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
2-En ce qui concerne les entretiens d'évaluation annuelle des employés, qu'en est-il?		
Dans notre entreprise, il n'existe pas d'entretien d'employé en vue d'évaluer leur travail ou encore les compétences acquises.		
Les entretiens sont réservés uniquement aux cadres.		
Les entretiens ne sont pas formalisés et se font sans planification.		
Les entretiens sont formalisés et sont fait selon un planning pour tous les employés		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
3-Comment se fait le remplacement au poste chez vous pour un départ en retraite?		
Nous ne possédons pas un protocole pour le remplacement d'un employé qui va en retraite, on avise après son départ.		
Nous regardons dans les demandes d'emplois que nous recevons régulièrement des profils de candidats que nous appellerons une fois l'employé sera en retraite.		
Pour le remplacement au poste des cadres uniquement, nous, afin que le remplacement au poste soit assuré.		
Comment se fait le remplacement au poste chez vous pour un départ en retraite?		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
4-Qu'en est-il de l'accompagnement à la retraite de vos employés?		
Les employés se chargent tout seul de leur dossier retraite.		
Un accompagnement externe est prévu uniquement pour les cadres qui vont en retraite.		
Un accompagnement externe est prévu pour tous.		
Notre service du personnel possède une cellule qui s'occupe des dossiers des employés qui vont en retraite.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
5-Comment l'employé sortant apporte-t-il son expérience à l'employé entrant à son		

poste en matière de transition?	
Aucune transition au poste n'est faite dans notre entreprise.	
La transition se limite à confier les documents spécifiques au poste du sortant à l'entrant.	
Le sortant pendant une courte durée forme l'entrant aux rouages du poste.	
Le sortant forme l'entrant aux rouages du poste et assure la gestion du poste conjointement pendant une bonne période.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
6- En votre qualité d'ouvrier au sein de cet établissement, quelle est votre perception de la retraite?		
la retraite est une mort sociale, et la misère		
je l'accepte parce que c'est la situation qui s'impose		
elle est l'arrêt simple de toutes activités et début de l'ennui		
C'est une période de jouissance du dur labeur.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
7-L'entreprise verse t-elle vos cotisations retraite à la CNPS ?		
Nous ne sommes pas affiliés à la CNPS		
Uniquement les cadres sont affiliés et cotisés régulièrement		
Nous sommes tous affiliés, mais pas régulièrement cotisés		
Nous sommes tous affiliés et cotisés régulièrement		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
8-Le président fondateur a-t-il des membres de la famille qui travaillent au sein de l'entreprise?		
Non, jamais vu		
Il y en a eu souvent qui sont passés en stages académiques		
On note des passages de certains d'entre eux en stages professionnels		
Oui, il y en a qui travaillent ici.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
9-Qu'en est-il de l'implication des membres de la famille du fondateur dans le travail?		
Ils sont des simples employés comme tout le reste		
Ils occupent des postes de responsabilités, sans marge de manœuvre dans la prise de décision		
Ils occupent des postes de responsabilités avec une marge de manœuvre dans la prise de décision		
Ils sont totalement impliqués dans les prises de décisions stratégiques.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
10-Que dire de l'adaptabilité du style de management chez vous?		

Il est rigide	
Le manager le modifie à sa guise	
Il diffère uniquement selon les situations ponctuelles qui surviennent	
Il s'adapte aux particularités des employés et des situations ponctuelles	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
11-Que dire de la délégation des responsabilités chez vous?		
Tout est centré autour du manager		
Tout est tracé et défini par le manager, les collaborateurs exécutent le schéma tracé par lui		
Uniquement les cadres jouissent d'une faible marge de manœuvre		
La capacité de délégation des responsabilités est très élevée, marge de manœuvre à tous les niveaux		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
12-Comment décrivez-vous la communication chez vous?		
Elle est uniquement faite du haut vers le bas		
Elle est relayée du bas vers le haut par des intermédiaires		
Existence des groupes de discussions		
Elle est fédératrice		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
13-Quel est le type de management appliqué chez vous?		
Directif		
Informatif		
Délegatif		
Participatif		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

14-Les horaires de travail chez vous sont-ils calqués sur le code du travail ou alors sur la convention collective?	
Les horaires appliqués ne respectent rien des deux	
Les horaires sont calqués sur le code du travail et non sur la convention collective	
Les horaires sont calqués sur la convention collective, mais ne la suivent pas fidèlement	
Les horaires respectent fidèlement la convention collective.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
15- Qu'en est-il des heures supplémentaires et des jours extras?	
Les heures supplémentaires et jours extras ne sont pas reconnus ici	
Ils sont reconnus seulement pour les cadres	
Ils sont reconnus pour tous, mais pas appliqués selon la convention collective	
Ils sont reconnus et appliqués fidèlement à la convention collective.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
16-Et de la flexibilité dans les horaires de travail?		
C'est une notion étrangère chez nous.		
Elle est possible seulement pour les cadres		
Elle est faite uniquement pour les cas prévus dans la convention collective		
Elle est basée sur la convention collective et aussi sur les impératifs pouvant survenir de la part de l'employeur ou de l'employé.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
17-Comment votre salaire a-t-il évolué depuis votre entrée en service ici?		
IL n'y a jamais eu d'augmentation de salaire		
J'ai souvent eu des primes liées aux chiffres d'affaire de l'entreprise, faisant gonfler mon salaire en ces moments là		
Le salaire augmente automatiquement après un certain nombre d'année		
Les autres à préciser		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
18-Pensez-vous que votre salaire est à la hauteur du niveau de vie de votre ville où		

vous vivez?	
Mon salaire ne me permet pas de gérer le cours de vie ici	
Nous parvenons à vivre, mais pas à épargner	
Le salaire me permet de vivre en équilibre ici	
Le salaire est en parfaite adéquation avec le cours de vie ici.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
19-Les salaires et l'adéquation avec la performance et le rendement individuel des employés?	
Nos salaires ne respectent pas cette adéquation	
Il y'a des primes qui récompensent souvent de manière individuel les employés	
Le salaire évolue systématiquement après un nombre d'année établis sans plus	
Les salaires sont réévalués selon le rendement et la performance individuelle des employés.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
20-Parle-t-on de périphéries de la rémunération chez vous?	
Il n'en existe pas chez nous	
Seulement les cadres y ont droit	
Les périphéries sont ouvertes à tous, seulement elles ne sont pas constantes	
Le système de périphéries marche bien chez nous et tout le monde en profite.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
21-Les salaires chez vous respectent t-ils les exigences du législateur (code du travail ou convention collective) ?		
les salaires sont fixés au bon vouloir du manager		
les salaires varient selon le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise		
uniquement les salaires des cadres répondent aux normes du législateur		
Oui, tous les salaires répondent aux normes du législateur.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		

22-Avez-vous des traces du versement de vos salaires ?	
Non, nous sommes payés par billetage	
Nous emmargeons dans un registre après avoir reçu notre salaire de la main du payeur de l'établissement	
Uniquement les cadres ont droit à des bulletins de paie	
Nous avons tous des bulletins de paie	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
23-Le versement de salaire a-t-il une périodicité connue ?	
Les salaires ne sont pas réguliers	
Les dates de versement des salaires ne sont pas connues	
Uniquement les dates de paiement des cadres sont connues	
Les salaires sont régulièrement versés à une date précise et connue.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
24-Les besoins de formation sont-ils identifiés avec le concours des employés concernés?	
Il existe des formations standard par famille d'emploi	
Les supérieurs hiérarchiques définissent les programmes de formations	
Les programmes de formations sont définis uniquement en fonction des objectifs de développement de l'entreprise	
Les programmes de formations sont définis en fonction des objectifs de développement de l'entreprise et des aspirations des employés	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
25-Les activités de formation sont-elles structurées pour tous les employés?	
Les employés choisissent tout seul leur période de formation	
Les supérieurs hiérarchiques choisissent tout seul quand envoyer leur collaborateurs en formation	
Les formations sont planifiées par l'entreprise selon leur agenda	
Le planning de formation est fait conjointement entre les responsables hiérarchiques, le manager et les employés	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
26-Quelles sont les prérogatives de votre médecin du travail?		
Nous n'avons pas de médecin du travail		
Notre médecin du travail est externe et s'occupe uniquement des cas de maladie		
Notre médecin du travail est externe et s'occupe à la fois des visites de routines et des cas de maladie		
Notre médecin du travail est interne et s'occupe particulièrement de tous les employés.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
27-En ce qui concerne les organismes responsables d'assurer la gestion de la santé et la sécurité au sein de l'entreprise?		
Tout est fait par la direction		
Cet aspect est confié au service du personnel		
Les délégués du personnel sont responsables de cet aspect		
Il existe un organe spécialisé dans la gestion de cet aspect.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
28-Que dire de la fiabilité de votre assurance santé?		
Nous ne bénéficions pas d'assurance santé		
Uniquement les cadres bénéficient de l'assurance santé		
Il y'a généralement des complications au moment du paiement		
L'assurance santé est totalement fiable chez nous.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
29- Comment sont traités les cas d'accidents et maladies professionnels chez vous?		
Ils ne sont pas reconnus		
Ils sont reconnus, mais partiellement pris en charge		
Uniquement les cadres sont totalement pris en charge		
Ils sont reconnus et pris en charge pour tous les employés selon la convention collective.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
30- Quelle est la perception que vous avez de l'entreprise?		
Comme un tremplin en attendant d'avoir mieux		
Comme un moyen de gagner de l'argent		

Comme un lieu de formation	
Comme une famille qui nous permet d'être meilleur	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
31-Qu'en est t-il de la stabilité de l'emploi?		
Elle est précaire		
Elle n'est pas planifiée		
Elle promet un avenir		
L'emploi est très stable et sécuritaire		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
32-Que dire de la communication?		
Elle est essentiellement du haut vers le bas (de la direction vers les employés)		
Elle est relayée du bas vers le haut par des intermédiaires		
Des groupes de discussions sont souvent organisés		
Elle est fédératrice		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
33-Parle-t-on d'ergonomie du travail chez vous?		
Notion inconnue du personnel		
On en parle, mais n'est pas formalisée		
Elle est formalisée, mais n'est pas appliquée		
Elle est appliquée auprès du personnel		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
34-Le personnel et l'aménagement du poste de travail?		
L'espace de travail est inchangé		
L'espace de travail est souvent aménagé, mais comme la direction le désire		
Uniquement les cadres sont consultés pour l'aménagement de leur espace de travail		

Tous les employés sont consultés dans le cadre de l'aménagement de leur espace de travail	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
35-Qu'en est-il de l'adéquation matériel de travail et personnel?	
Le matériel est standard	
L'accent est focalisé sur l'acquisition du matériel performant	
Uniquement les cadres ont le matériel adapté à leurs spécificités physiologiques	
Les spécificités physiologiques de tous les employés sont prises en compte dans l'acquisition du matériel de travail.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

Bloque / Questions	Choix de la réponse par :	
	Oui	X
36-Comment percevez-vous individuellement la sécurité au travail chez vous?		
Basse		
moyenne		
Elevée		
Très élevée		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
37-Existe-t-il une procédure définie et connue de tous en ce qui concerne la résolution des conflits?		
Non, elle est inexistante		
On procède par demande d'explication		
On procède par confrontation		
Oui nous avons une procédure spécifique pour la gestion des conflits.		
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>		
38-Peut-on parler d'une conciliation travail/vie privée dans votre organisation du travail?		
Il y'a interférence du travail dans la vie privée		
La vie privée est sacrifiée au profit du travail		
Le pont vie privée et travail est très étroit		

L'organisation du travail permet d'avoir un équilibre vie privée/travail.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	
39-Considérez-vous votre établissement comme un milieu exempt de harcèlement de tout genre?	
Ils sont très souvent vécus	
Ils sont vécus uniquement par le genre féminin	
Le responsable du personnel veille éradiquer le harcèlement	
Oui notre entreprise est exempte de harcèlement.	
<i>Ajouter correction/modification/commentaire</i>	

ANNEXE 8 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Bonjour, nous vous remercions de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps. En quelques mots, cet entretien nous aidera à mieux affiner notre travail de fin de recherche dont le thème est « **Création et validation d'une rubrique d'évaluation de gestion des ressources humaines des PME familiales du secteur Hôtelier** ». En effet, cette recherche a pour but de comprendre comment le management du personnel est fait au sein des structures hôtelières de familles.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et sera utilisé à des fins scientifiques.

AXE 1: Présentation de l'enquêté et de l'établissement

- 1-** Veuillez vous présenter
- 2-** Parlez nous brièvement de votre carrière ici
- 3-** Parlez nous de l'établissement
- 4-** Le nombre d'employés de votre entreprise
- 5-** Les niveaux hiérarchique au sein votre entreprise

AXE 2: Les grandes problématiques des établissements hôteliers

- 6- Dites nous quelque chose sur la sélection chez vous.
- 7- Parlez nous de l'adéquation compétences et poste de travail chez vous.
- 8- Parlez-nous du type de gestion du personnel appliqué chez vous.

AXE 3 : Le cycle de vie en entreprise

- Quelles sont les réalités du recrutement au sein de l'établissement ?
- Que pouvez-vous nous dire sur la gestion des carrières au sein de votre établissement ?
- Quel est le processus de départ en retraite chez vous ?
- Comment est organisé le processus de succession familiale à la tête de votre établissement ?

AXE 4 : La stratégie de l'entreprise

- Comment décrivez- vous la vision de votre établissement ?
- Que pouvez- vous dire sur la mission de votre établissement ?
- Quelles sont les valeurs que vous promouvez chez vous ?
- Comment décrivez-vous le type de leadership appliqué dans votre établissement ?

AXE 5 : Gestion du travail

- Comment sont organisés les horaires de travail chez vous ?
- Comment décrivez-vous la dynamique salariale de votre établissement ?

AXE 6 : Formation et développement

- Comment procédez-vous à la valorisation des compétences chez vous ?
- Avez-vous une politique de formation dans votre établissement/ ou alors comment sont gérés les formations chez vous ?
- Quel est votre protocole de gestion des performances ?

AXE 7 : Santé et bien-être

- Comment qualifierez-vous l'ambiance de travail chez vous ?
- Quelle est la réalité quotidienne des conflits chez vous ?
- Quel est le niveau d'ergonomie de travail existant dans votre établissement ?
- Comment est géré le volet santé dans votre établissement ?

AXE 8 : Points d'amélioration

- Que pouvez-vous apporter comme amélioration dans l'actuel système de management ?

V: VARIABLE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

1. Sexe de l'enquêté ?
2. Quel âge avez-vous ?

3. Quel est votre formation ?
4. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?
5. Parlez-nous de votre fonction ?
6. Parlez-nous de votre nombre d'année d'ancienneté ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	2
a. Contexte	2
b. Problème et problématique.....	4
c. Questions de recherche.....	5
d. Objectifs de la recherche	6
e. Intérêts de l'étude	6
f. Positionnement théorique et épistémologique.....	7
g. Plan du travail.....	10
I. PARTIE THEORIQUE.....	11
CHAPITRE 1: LE SECTEUR HOTELIER ET SES PARTICULARITES.....	12
Introduction	¡Error! Marcador no definido.
1.1- Présentation du secteur hôtelier et sa place dans l'économie	13
1.1.1- Présentation du secteur hôtelier	13
1.1.2- Sa place dans l'économie.....	14
1.1.2.1- Au niveau mondiale	14
1.1.2.2- Au niveau de l'Espagne	16
1.1.2.3- Au niveau du Cameroun	20
1.2- Covid-19: impact, vulnérabilité des acteurs et des activités de services présents distractifs	21
1.2.1- Au plan économique	22
1.2.2- Au plan social	23
1.3- Les compétences des travailleurs du secteur hôtelier	25
1.3.1- Dans l'exploitation.....	25
1.3.1.1- Restaurer	25
1.3.1.2- Servir.....	26
1.3.1.3- Héberger.....	26
1.3.1.4- Divertir	27
1.3.2- Dans l'administration.....	28
1.4- Les managers et la fonction rh au sein des établissements hôteliers.	34

1.4.1- Points fédérateurs de la gestion du personnel au sein des établissements hôteliers.	34
1.4.2- Les activités des managers opérationnels	40
1.5- La typologie de la pme familiale du secteur hôtelier.....	43
Conclusion.....	44
CHAPITRE 2: L'ENTREPRISE PME FAMILIALE ET SES CARACTERISTIQUES	46
Introduction	¡Error! Marcador no definido.
2.1- L'impact des PME familiales dans l'économie	46
2.1.1- Dans l'économie mondiale.	47
2.1.2- Dans l'économie de l'Espagne.....	48
2.1.3- Dans l'économie du Cameroun.....	49
Tableau 5: Répartition des catégories de PME selon le nombre d'employés	51
2.2. L'entreprise pme familiale	52
2.2.1. Les spécificités de l'entreprise familiale	52
2.2.2. Les difficultés rencontres par les pme familiales	57
2.2.2.1. Difficultés socio-économiques et culturelles	57
2.2.2.2- Les difficultés managériales	61
2.2.3 La succession a la direction de la pme familiale	64
2.2.3.1- Que transmet-on ?	65
2.2.3.2- Comment se déroule alors cette transmission du pouvoir paternel (ou maternel) ?	69
2.2.4- Perspectives de croissance pour les PME familiales	70
Conclusion.....	¡Error! Marcador no definido.
Chapitre 3: GESTION DU PERSONNEL AU SECTEUR HOTELIER ET PME.....	74
Introduction	¡Error! Marcador no definido.
3.1- Le cycle de vie des ressources humaines	75
3.1.1) Le recrutement	75
3.1.2- L'intégration des nouveaux.....	79
3.1.3 La carrière	81
3.1.3.1. Les différentes étapes d'une carrière	81
3.1.3.2. Les enjeux de la gestion de carrière	82
3.1.3.3. La mobilité professionnelle	82

3.1.4 La retraite	84
3.1.4.1- Qu'est-ce que le droit à la retraite ?	84
3.1.4.2- Un Employeur peut-il mettre un salarié à la retraite ?	84
3.1.4.3- Comment est composée une retraite salariée ?	85
3.1.4.4- Comment vit-on la retraite aujourd'hui ?	85
3.1.5 La succession familiale	87
3.1.5.1- Qu'est ce qu'une entreprise familiale?.....	87
3.1.5.2- La succession à la tête de la PME familiale.....	88
3.1.5.3- Les spécificités de la succession managériale en Afrique.	89
3.2- La gestion stratégique des RH.	90
3.2.1 Culture et valeur	90
3.2.1.1- Les valeurs et leurs apports.....	91
3.2.1.2- Les avantages du management par les valeurs.....	91
3.2.1.3- Intérêt de la culture d'entreprise	91
3.2.1.4- La transposition de la culture d'entreprise	92
3.2.1.5- L'histoire de l'entreprise.....	92
3.2.2 Style de management	92
3.2.2.1- Différents types de management.....	93
3.3- Gestion du travail, formation/développement, santé et sécurité au travail.	¡Error!
Marcador no definido.	
3.3.1- La rémunération	97
3.3.2- La formation.....	99
3.3.2.1. L'importance de la formation pour l'entreprise	99
3.3.2.2. Détermination et validation du besoin de formation	100
3.3.3- Les compétences	101
3.3.4- La performance	103
3.3.5- Santé et sécurité au travail	104
3.3.5.1- Les risques professionnels: définition et caractéristiques	104
3.3.5.2- Les droits et obligations en matière de sécurité au travail	105
3.3.5.2.1- Les obligations de l'employeur.....	105
3.3.5.2.2- Les droits et obligations du salarié.....	106

3.3.5.3- Les conséquences des risques professionnels	107
3.3.5.4- L'évaluation des risques professionnels	108
3.3.5.5- La prévention des risques professionnels	109
3.4- Les problèmes de la gestion du personnel dans les PME familiales du secteur hôtelier.	110
3.4.1- L'acquisition et développement des employés	111
3.4.2- L'influence du profil du dirigeant.....	112
3.4.3- Les facteurs de rétention des RH	113
Conclusion.....	¡Error! Marcador no definido.
II. PARTIE EMPIRIQUE	116
Chapitre 4: METHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DE LA RUBRIQUE.	117
Introduction	¡Error! Marcador no definido.
4.1. Méthodologie de l'investigation.....	117
4.1.1. Les méthodes de recherche.....	120
4.1.2. Méthode d'analyse quantitative (analyse descriptive)	127
4.1.3- Méthode d'analyse qualitative (guide d'entretien /Analyse du contenu)	128
4.1.3.1- Guide d'entretien semi-directif	129
4.1.3.2- Analyse du contenu.....	129
4.2. Population et échantillon.....	132
4.2.1 Population.....	132
4.2.2 Échantillon	133
4.2.2.1- Etat des lieux du travail de terrain du Cameroun.....	134
4.2.2.1. Echantillon selon les logiques d'enquêtes.....	134
4.2.2.2- Etat des lieux du terrain en Espagne	136
4.3- Construction de la rubrique.....	138
4.3.1- Présentation de la rubrique comme outil d'évaluation.....	138
4.3.2- Création de la rubrique et justification du choix.....	143
4.3.2.1- La méta-analyse processus de création de la rubrique	144
4.3.2.2- Epuration avec les directeurs de thèse	146
Conclusion.....	¡Error! Marcador no definido.
CHAP 5: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	149

Introduction	¡Error! Marcador no definido.
5.1. La validation de la rubrique par les experts	149
5.1.1. Validation de la rubrique en Espagnol	152
5.1.2. Validation de la rubrique en Français	153
5.2- Résultats de l'analyse descriptive quantitative liée à la validation de la rubrique.....	154
5.2-1- Fiabilité des tableaux des ouvriers et cadres du Cameroun.....	154
5.2-1-1- Cycle de vie	155
5.2-1-2- Fiabilité Stratégie de l'entreprise	157
5.2-1-3- Fiabilité Gestion de travail	160
5.2-1-4- Fiabilité Formation et développement.....	163
5.2-1-5- Fiabilité Santé et bien-être.....	165
5.2-2- Fiabilité des tableaux des ouvriers et cadres de l'Espagne.....	171
5.2-2-1- Fiabilité du Cycle de vie.....	172
5.2-2-2- Fiabilité Stratégie de l'entreprise	174
5.2-2-3- Fiabilité Gestion du travail	177
5.2-2-4 Fiabilité Formation et développement	180
5.2-2-5- Fiabilité Santé et bien-être.....	182
5.3- Résultats de l'étude qualitative liée aux extraits représentatifs des interviews semi-directifs.....	189
5.3-1- Résultats de l'étude qualitative du Cameroun	189
5.3-1-1- Cycle de vie	191
5.3-1-2- Stratégie de l'entreprise.....	191
5.3-1-3- Gestion du travail	192
5.3-1-4- Formation et développement	193
5.3-1-5- Santé et bien-être	193
5.3-2- Résultats de l'étude qualitative en Espagne	197
5.3-2-1- Cycle de vie	198
5.3-2-2- Stratégie de l'entreprise.....	198
5.3-2-3- Gestion du travail	199
5.3-2-4- Formation et développement	199
5.3-2-5- Santé et bien-être	200

5.4- Analyse comparative des deux terrains sous la base des données résultats les plus significatifs.....	203
5.4.1- Comparaison sur la base des données résultats quantitatifs.....	204
5.4.1.1- Comparaison des résultats cadres/ouvriers de chaque pays.....	204
5.4.1.2- Comparaison des résultats cadres/ouvriers des pays entre eux.....	206
5.4.2- Comparaison sur la base des données résultats qualitatifs.....	207
Conclusion.....	¡Error! Marcador no definido.
CHAPITRE 6: DISCUSSION ET CONFIRMATION DE LA RUBRIQUE D'EVALUATION DU PERSONNEL DES PME FAMILIALES DU SECTEUR HOTELIER.	
	210
Introduction	¡Error! Marcador no definido.
6.1 Discussion des résultats de l'analyse descriptive.....	210
6.1.1. Discussion des résultats de l'analyse descriptive sur le cycle de vie.....	211
6.1.2- Discussion des résultats des analyses descriptives sur la stratégie de l'entreprise .	214
6.1.3- Discussion sur les analyses descriptives sur la gestion du travail	217
6.1.4- Discussion sur les analyses descriptives sur la formation et le développement	219
6.1.5- Discussion des résultats des analyses descriptives sur la santé et bien-être	223
6.2- Discussion des résultats de l'analyse comparative	225
6.2.1- Discussion des résultats sur les variables les plus valorisées par les cadres des établissements hôteliers des deux territoires selon l'analyse du contenu.....	225
6.2.2. Rapports entre les résultats de l'analyse descriptive et ceux de l'analyse du contenu	227
Conclusion.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSION GENERALE.....	244
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	248