

L'organisation du travail et la performance sociale dans les PME touristiques au Sénégal

Work organization and social performance in tourism SMEs in Senegal.

Auteur 1 : Dr Bassirou NIANG

Dr Bassirou NIANG
Université de THIES- SENEGAL

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NIANG .B (2023) « L'organisation du travail et la performance sociale dans les PME touristiques au Sénégal », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp: 0100 – 0126.

Date de soumission : Novembre 2023

Date de publication : Décembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10299399
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont longtemps intéressé les chercheurs en contexte de grande entreprise. Plusieurs auteurs se sont intéressés plus globalement à la relation entre pratiques RH et performance de l'entreprise. Toutefois rares sont ceux qui ont essayé d'analyser les effets d'une pratiques RH sur la performance sociale, dans le contexte spécifique des PME. Notre étude porte sur une réflexion contributive de la relation qui pourrait exister entre la pratique d'organisation du travail et la performance sociale dans les PME touristiques au Sénégal. De plus, notre étude a permis de dégager les grands traits liés à l'organisation du travail dans les PMET au Sénégal, ainsi que les liens qu'ils pourraient avoir avec la performance sociale de ces entreprises. Nous reconnaissons que l'éventail des thèmes pour apprécier la performance sociale pouvait être plus large et que l'échantillon couvert par l'étude nous oblige à une plus grande prudence dans l'interprétation et la généralisation des résultats à l'ensemble des PME touristiques. L'importance de notre étude est d'avoir pu souligner dans une approche universaliste l'existence de la pratique d'organisation du travail dans les PMET et la manière dont elle est appliquée, mais surtout l'étude montre clairement les éléments essentiels de la performance sociale touchés par l'utilisation des différents leviers de la pratique d'organisation du travail dans les PMET Sénégal.

Mots clés : Organisation du travail- Performance sociale – Petites et Moyennes Entreprises Touristiques

Abstract

Human resources management practices have long interested researchers in the context of large companies. Several authors have taken a more general interest in the relationship between HR practices and company performance. However, few have tried to analyze the effects of HR practices on social performance, in the specific context of SMEs. Our study focuses on a contributory reflection on the relationship that could exist between the practice of work organization and social performance in tourism SMEs. In addition, our study made it possible to identify the main features linked to the organization of work in PMETs in Senegal, as well as the links they could have with the social performance of these companies. We recognize that the range of themes for assessing social performance could be wider and that the sample covered by the study requires us to exercise greater caution in the interpretation and generalization of the results to all tourism SMEs. The importance of our study is to have been able to highlight the existence of the practice of work organization in PMETs and the way in which it is applied, but above all the study clearly shows the essential elements of social performance affected by the use of the different levers of work organization practice Senegal

Keywords: Work organization – Social performance – Small and Medium Tourism Enterprises

Introduction

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont longtemps intéressé les chercheurs en contexte de grande entreprise. Plusieurs auteurs se sont intéressés plus globalement à la relation entre pratiques RH et performance de l'entreprise. Toutefois rares sont ceux qui ont essayé d'analyser les effets d'une pratiques RH sur la performance sociale, dans le contexte spécifique des PME. Notre étude porte sur une réflexion contributive de la relation qui pourrait exister entre la pratique d'organisation du travail et la performance sociale dans les PME touristique au Sénégal. Pour développer, une plus grande synergie dans l'action des salariés, une bonne organisation du travail s'impose. Etudiant, les entreprises Sénégalaises, AKANNI (2008), montre que les gains de productivité, dans les unités de production reposent essentiellement sur une division du travail, qui regroupe un ensemble d'opération bien imbriquées de manière fonctionnelle. L'organisation du travail renvoie aussi à la définition de l'autorité et à la responsabilité. Elle requiert aussi une bonne délimitation des lignes de coordinations horizontales et verticales. Au-delà des aspects de procédures, le développement des nouvelles technologies influence l'organisation du travail dans les entreprises, en ce sens que l'informatisation participe à la restriction de la politique de l'emploi et de l'élargissement des tâches, AKANNI (2008). La notion de performance fait depuis fort longtemps débat en sciences de gestion. En effet, la revue de la littérature exhibe une variété de mesures de ce concept mais aussi une confusion quant à son contenu (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Arcand, 2000). Les définitions utilisées dans différents travaux en sciences de gestion suggèrent une immense potentialité de valorisation de ce terme. Chaque auteur développe une dimension qui est souvent très flexible (Quach, 2006). Selon Hounkou (2011), sa construction dépend de la façon dont on perçoit la réalité dans un milieu spécifique. Dans cet article, la performance est comprise sous l'angle de la compétitivité qui parmi tant d'autres mesures demeure une préoccupation majeure pour les industries soumises à la concurrence. La compétitivité est un indicateur polysémique qui dépend de la nature et des caractéristiques de l'environnement concurrentiel où évolue l'entreprise. D'après les travaux du cabinet Price Waterhouse Coopers (Ternisien et al., 2001), la compétitivité est une compétence dont dispose une entreprise et se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. Pour Bergeron (2006), la compétitivité se mesure par l'intensité de la concurrence sur les prix. C'est aussi une remise en cause sans cesse ; l'entreprise doit innover en permanence pour se différencier (Coulet, 2014). Ardoin et al. (2005) présentent différentes facettes du concept de compétitivité. Pour

eux, l'entreprise la plus compétitive est celle qui dispose de l'expérience cumulée la plus forte et, par approximation, de la part de marché la plus importante. Une autre définition considère que l'entreprise la plus compétitive n'est pas celle qui a les coûts les plus bas, mais celle qui dispose des technologies les plus performantes (Dussauge, 1986). Les études réalisées par Berthoumieu et Bouët (2017) montrent que la compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. De quels indicateurs se doter pour poser un regard objectif sur l'état d'engagement ou de bien-être des salariés ? Comment évaluer les facteurs qui pèsent sur la performance des salariés, jusqu'à parfois menacer gravement leur santé, en évitant les approximations, les idéologies infondées, voire les contrevérités ? Comment s'appuyer sur les données recueillies pour agir à bon escient au sein des organisations et avancer sur le sujet ? Pour répondre à ces questions, certaines organisations ont demandé à des consultants ou à des organismes de sondage de prendre la température de leur corps social comme on sonde des électeurs à la veille d'une élection. Toutes ces questions nous interpellent en tant que chercheur dans un contexte africain. Il est important de s'interroger ne serait-ce que du point de vue d'une seule pratiques RH, notamment l'organisation du travail et la performance sociale dans les petites et moyennes entreprises au Sénégal. La structure de notre étude s'articulera autour de la déclinaison des concepts d'organisation du travail et de la performance sociale : de la littérature à la méthodologie (I) et plus particulièrement de l'analyse de la pratique d'organisation du travail et la performance sociale dans les PME touristiques au Sénégal (II).

Première Partie : Organisation du travail et performance sociale dans les PME : De la littérature à la méthodologie

Dans cette partie, notre étude s'intéresse à la revue de la littérature sur la pratique d'organisation du travail (1.1), de la performance sociale comme levier de satisfaction des salariés dans les PME (1.2), la notion de PME de la diversité à la spécificité du concept (1.3) et la typologie des entreprises touristiques (1.4) avant de terminer par la présentation de la méthodologie de la recherche (2).

1. Revue de la littérature sur l'organisation du travail et la performance sociale en contexte de PME

Dans cette section, il sera question de la revue de la littérature sur la pratique d'organisation du travail et de la performance sociale dans le contexte des petites et moyennes entreprises.

1.1.L'organisation du travail comme un levier de productivité des PME

Pour développer, une plus grande synergie dans l'action des salariés, une bonne organisation du travail s'impose. Etudiant, les entreprises Sénégalaises, AKANNI (2008), montre que les gains de productivité, dans les unités de production reposent essentiellement sur une division du travail, qui regroupe un ensemble d'opération bien imbriquées de manière fonctionnelle. L'organisation du travail renvoie aussi à la définition de l'autorité et à la responsabilité. Elle requiert aussi une bonne délimitation des lignes de coordinations horizontales et verticales. Au-delà des aspects de procédures, le développement des nouvelles technologies influence l'organisation du travail dans les entreprises, en ce sens que l'informatisation participe à la restriction de la politique de l'emploi et de l'élargissement des tâches, AKANNI (2008).

La façon dont l'organisation du travail est abordée dans les organisations est loin de faire l'unanimité parmi les chercheurs et les praticiens en gestion des ressources humaines. Ainsi, l'organisation du travail donne lieu à des analyses et à des interventions, qui ne visent pas toujours les mêmes cibles ou qui s'opposent carrément dans certains cas. Pour résumer rapidement, considérons qu'il existe trois orientations majeures, trois grands courants de pensée (Coutrot, 1998 ; St-Onge et al., 1998). Un premier courant, associé aux écoles classiques et des mathématiques (Ford, 1940 ; Gantt 1971 in Scott 1998 ; Taylor, 1911), aborde l'organisation du travail sous un angle plus technique, plus logistique. Dans ce cas, l'organisation du travail fait essentiellement référence à l'ordonnancement des tâches, au contrôle des temps et mouvements et à l'organisation des méthodes et techniques de production. Une attention

particulière est apportée au choix de la technologie et l'organisation de la production est fonction de cette dernière. Le contenu et la cadence du travail, au même titre que les compétences requises pour son exécution, sont directement déterminés par la technologie. Les rapports entre les personnes sont organisés sous un mode de spécialisation fonctionnelle et hiérarchique, plutôt développé, qui s'exprime par une structure fortement hiérarchisée. Le courant humaniste alimente bien différemment les actions en matière d'organisation du travail. Partant du postulat que le travail doit être stimulant pour l'individu, afin que ce dernier soit motivé et performant, le courant humaniste porte une attention particulière à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Ce dernier n'est pas considéré comme un simple exécutant ; il est en relation avec son milieu travail, avec ses tâches, avec ses collègues et ses superviseurs. Étant donné cette orientation, on comprendra que le travail n'est pas vu comme une opération mécanique et, plutôt que de le parcelliser et de le spécialiser, nous proposerons de l'enrichir, de donner plus de place à l'employé, de le consulter. Ce courant est principalement alimenté par des analyses et des interventions centrées sur les composantes du travail et la satisfaction des employés. Mayo (1945), Herzberg (1966), Hackman et Oldham (1980) représentent probablement les auteurs les plus représentatifs et les mieux connus de ce courant.

Héritage direct du Tavistock Institute of Human Relations (Emery, 1959), le troisième courant aborde l'organisation du travail comme un processus dynamique, qui organise les rapports entre les systèmes humain et technique, dans le but de produire efficacement tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant ; l'organisation du travail devant aboutir à une synthèse harmonieuse de la fusion de ces deux systèmes. Pour que cette synthèse soit harmonieuse, nous valoriserons la polyvalence, l'implication et la responsabilisation des employés par une organisation du travail flexible, fondée sur des tâches globales, qui demande la coopération entre les acteurs organisationnels. Cela se traduit généralement par une structure peu hiérarchisée. On comprendra qu'une attention particulière est apportée aux opinions des employés, relativement aux tâches qu'ils ont à réaliser et à la technologie qu'ils ont à utiliser. Finalement, nous concluons sur ce courant sociotechnique en notant qu'il met en évidence la centralité des ressources humaines dans tous les processus de production. C'est pourquoi, au-delà de l'activité de production, l'organisation du travail est considérée comme un lieu d'implication et de participation des employés. Dans un contexte où les ressources humaines sont présentées comme un atout concurrentiel de premier plan, comme une ressource susceptible de produire des différences dans la performance organisationnelle (Ulrich, 1997), le courant sociotechnique ouvre la voie à plusieurs pratiques d'organisation du travail qui

favorisent l'implication et la responsabilisation des employés. Par exemple, nous pouvons penser aux travaux de Lawler (1986), dans lesquels il démontre l'effet positif des pratiques d'organisation du travail qui favorisent l'empowerment sur certaines mesures de performance organisationnelle comme l'absentéisme, l'intention de quitter et la motivation au travail. Plus près de chez nous, au Québec, d'autres recherches ont illustré comment certaines caractéristiques de l'organisation du travail, comme l'autonomie décisionnelle, la consultation/participation et le travail en groupe, font augmenter le niveau de mobilisation des employés (Lapalme, Simard et De la Sablonière, 2002 ; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Une autre expression fort intéressante des préoccupations du courant socio-technique, plus populaire en France qu'au Québec, se manifeste par l'approche ergonomique. De manière à obtenir une fusion harmonieuse entre les systèmes humain et social, l'ergonomie aborde l'organisation du travail avec, comme préoccupation dominante, de s'assurer que le travail (son organisation, ses technologies, etc.) ne menace pas la santé des employés. Dans cette optique, nous chercherons à adapter le travail à l'individu et non l'inverse. Si nous voulons formuler une définition de l'organisation du travail à partir des précédents acquis, nous devons considérer deux éléments. D'abord, peu importe le courant, nous comprenons que l'organisation du travail peut facilement emprunter une définition fonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle se résume dans une série d'activités qu'un gestionnaire devra immanquablement réaliser en milieu organisationnel. À ce sujet, reprenons une définition déjà proposée par Foucher (1993 :148) : l'organisation du travail consiste à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes en tenant compte de la mission de l'organisation, de sa stratégie de gestion et des caractéristiques de la main-d'œuvre. Ces considérations théoriques sur l'organisation du travail nous permettent d'introduire la notion de performance sociale dans les PME.

1.2.La performance sociale, un levier de maîtrise de la satisfaction des salariés dans les PME

Les travaux de Carroll (1979) constituent une étape importante dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise. Trois dimensions dominent le modèle de Carroll : le principe de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) articulés autour de quatre ensembles (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; les difficultés sociales (discriminations raciales ...) et le mode résolution retenu afin d'assumer la responsabilité de l'entreprise. Wartick et Cochran (1985) complètent l'approche de Carroll en précisant la dimension « gestion des domaines sociaux » (identification, analyse réponses ...) Wood (1991) présente une définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) fondée sur les principes de responsabilité

sociale mais également les processus de gestion, les politiques et résultats observables liés aux relations sociales de l'entreprise. De son côté Clarkson (1995) définit la PSE comme la capacité à gérer la satisfaction des parties prenantes. Cette définition met le point sur l'impérative obligation pour une entreprise de considérer l'ensemble de ses partenaires. En effet, la performance diffère selon le type d'acteurs. Pour les uns, la dimension économique et financière est à privilégier alors que pour d'autres la dimension sociale est plus importante (le Louarn et Wils, 2001). En ce sens, il revient à l'entreprise d'établir un équilibre entre les différentes demandes tout en conciliant les impératifs économiques et les obligations sociales (Saulquin, 2004). La recherche d'indicateurs sociaux de performance (ISP) s'inscrit dans cette perspective. Morin, Guidon et Boulianne (1996) proposent des ISP à partir de quatre critères : la mobilisation des salariés, le climat de travail, le rendement des salariés et le développement des salariés. Les principaux indicateurs sont le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, le chiffre d'affaire par salariés, l'effort de formation et la mobilité interne des salariés. Par conséquent, la FRH est amenée à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction agit sur les performances de l'entreprise (Peretti, 1999). Selon Igalens (2003), la fonction de Direction des ressources Humaines s'oriente vers une direction de la Responsabilité sociale. Saulquin (2004) regroupe les pratiques sociales décrites par Pfeffer en quatre catégories : l'emploi, (sécurité et sélectivité), la rémunération (promotion interne, intéressement...) le développement individuel et le contexte au travail (l'implication, la formation, la mobilité et la polyvalence ...). En somme la notion de performance sociale se structure autour de deux grandes orientations théoriques : la première est fondée sur le tryptique principes /processus de gestion/ comportements et actions concrètes et la seconde sur la considération des parties prenantes. Igalens et Gond (2003) répertorient les mesures de la performance sociale en cinq catégories : les mesures axées sur le contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures issues d'enquêtes par questionnaires, les indicateurs de réputations et les données produites par les organismes de mesures. Il convient de s'intéresser à la littérature sur les PME en soulignant leurs spécificités.

1.3- Les PME de la diversité à la spécificité.

Les PME occupant une place importante dans l'économie Sénégalaise, il convient maintenant de mettre en évidence leurs caractéristiques propres, leurs atouts, comparativement aux grandes entreprises. De nombreuses études ont été réalisées ces dernières années et se sont penchées sur les caractéristiques propres des PME80, celles qui les distinguent des grandes entreprises. Ces entreprises à dimension humaine posséderaient tous les éléments pour s'adapter aux situations

de crise : Le phénomène PME constitue donc un enjeu économique et justifie les études qui lui sont consacrées. En effet, les années 70 ont vu se développer un courant de recherche qui vise à mettre en relief les caractéristiques essentielles des entreprises de petites dimensions et de développer une théorie spécifique à ces micro – organisations. La PME est alors considérée, en dépit de son hétérogénéité comme un objet de recherche. La PME n'est plus considérée comme une représentation réduite de la grande entreprise mais comme une entité vivante avec ses particularités : la PME est spécifique (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982- a, 1982-b ; Hertz, 1982...). En parcourant, les travaux de tous ces chercheurs, l'entreprise de petite taille glisse progressivement vers « la petite entreprise », inaugurant ainsi une sorte d'objectivation participante⁸¹ de cette forme d'organisation. Toutefois, cette spécificité des PME ne semble trouver son sens que dans une dynamique de comparaison entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises (D'Amboise et Plante, 1987, Brytting, 1991). A ce titre, il est essentiel de considérer que c'est l'accumulation et l'intensité des différences mise en évidence entre les petites et les grandes entreprises qui constituent des signes satisfaisants pour en faire des objets d'une nature différente (Torres, 2004). Dans le même sens, Penrose écrit, dans son ouvrage paru en 1959 : « La croissance a fondamentalement modifié les fonctions de direction et structures administratives de base, ce qui entraîne une modification profonde de la nature de l'organisme lui – même. Les différences de structures administratives entre les très petites entreprises et les très grandes sont si importantes qu'à bien des égards, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre ». Enfin, Leclerc (1990) ajoute que « lorsque l'on regarde plus précisément cette entité, on remarque tout d'abord qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écart avec les grandes entreprises ... La PME ne prend toujours corps que comparativement à la grande entreprise ». Il ressort de ce qui précède que la PME n'est qu'un objet de recherche relatif et sa spécificité n'est pas une thèse en soi, mais relative à ce qui la distingue de la grande entreprise. En considérant, l'effet taille comme un facteur important dans les changements de nature, on peut en déduire que l'organisation de petite taille est spécifique. Même si l'effet – taille consacre les fondements théoriques de la recherche en contexte PME, il n'en demeure pas moins qu'il constitue plus un critère de découpage de l'appareil productif qu'une dimension qui établit le caractère homogène des entreprises (Bernard et Ravix, 1988 ; Perrat, 1990). Plusieurs chercheurs ont conclu au « caractère homogène et arbitraire des frontières assignées a priori dans certaines typologies fondées exclusivement sur la taille. (Candau, 1981, op.cit. Torres, 2004). Il convient alors d'approfondir l'objet-PME. A ce titre, Bayad et alii (1995) pensent que « Il est possible de mettre en évidence deux grandes tendances de travaux sur les PME ». La

première consacre la logique de transposition/adaptation par rapport à la grande entreprise et la deuxième approche fait abstraction des controverses qui existent dans la GE et inaugure 111 une nouvelle manière d'appréhender l'objet-PME. « C'est la logique innovation. L'objectif est alors de passer d'une vision du phénomène de la petite entreprise, perçue comme institution spécifique d'un capitalisme à une phase de découpage et d'abstraction, où la réalité est conçue autour du type idéal de firme représentative ». (Marchesnay, 1982-a) Il s'agit là, de la phase dite de conceptualisation de la PME comme objet de recherche. A ce titre, Hertz (1982) plaide dans son ouvrage pour l'élaboration d'une définition unique et universelle de la PME. Il invite les chercheurs à dépasser l'idée de l'impérialisme de la taille, et tendre vers un développement d'une théorie de la PME. Pour ce faire, il est nécessaire d'appréhender ce concept dans son aspect global. A ce titre, l'idée de mettre en place une théorie de la PME, prend de l'ampleur et plusieurs chercheurs s'engouffrent dans cet effort de conceptualisation de la petite entreprise. Il convient dès lors de définir de nouveaux cadres d'analyses qui intègrent les spécificités des PME. Les titres qui se veulent de plus en plus englobant et impératifs se développent à cette époque : « Pour une théorie de l'organisation -PME (Gervais ,1978) ; « Pour une taxonomie de l'hypofirme » (Candeau ,1981) ; « Pour un modèle l'hypofirme » (Marchesnay, 1982). Il est donc admis que « la PME ne peut plus être considérée comme un modèle réduit, voire embryonnaire d'un modèle d'entreprise. Tout comme la grande entreprise, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence. » (Julien et Marchesnay, 1988). A présent, il nous est possible de s'intéresser à la typologie des entreprises touristiques.

1.4. La Typologie des entreprises touristiques

Les entreprises de tourisme ont pour but d'informer, d'aider, de conseiller, d'assister et d'héberger le touriste dans la préparation et dans le déroulement de son voyage et de son séjour. Ces différentes activités expliquent bien le nombre important d'entreprises dans le secteur touristique. On peut distinguer dans le domaine de tourisme, principalement, trois types d'entreprises diversifiées : Les tour-opérateurs ; Les agences de voyages ; Les hôtels et restaurants.

1.4.1. - Les tour-opérateurs

Le tour-opérateur ou fabricant de voyage est celui qui organise les voyages. Il peut avoir le statut juridique d'une agence de voyages, d'une association, ou, à titre exceptionnel, d'un transporteur dûment autorisé. Selon Gérard Guibilato « la notion de tour-opérateur repose essentiellement sur la notion économique de producteur de voyages à forfait ». Le tour-

opérateur est une entreprise qui fabrique des produits touristiques finis, qui tiennent compte des exigences des touristes et leurs besoins. Ces produits touristiques sont en fait des voyages et des séjours à forfait qui sont vendus soit directement par les bureaux de ce tour-opérateur, soit par l'intermédiaire d'agences de voyages distributrices, indépendantes. Ainsi, Béatrice de La Rochefoucauld explique que « les tour-opérateurs peuvent être présents dans les agences distributeurs et, parallèlement, vendre en direct dans leurs propres agences... ».

1.4.2. - L'agence de voyage

L'agence de voyage peut être définie comme étant une entreprise commerciale, intermédiaire entre le client et le prestataire de services touristiques et de loisirs, rémunérée par des commissions sur les ventes qu'elle réalise. Les fonctions de l'agence peuvent être récapitulées en deux types fondamentaux : } La « billetterie », ou vente, sans organisation, de titres de transports et la « distribution », vente de produits finis, notamment : Ventes de titres de transport par chemin de fer, avion, bateau,... ; 165 Réservation d'hébergements : hôtels, locations meublées, clubs,... ; Location de voitures ; Services divers : réservations d'excursions, guides, chèques de voyages, assurances diverses concernant les voyages, visas, change. Ventes de voyages à forfait fabriqués par les TO « producteurs ». } La « production » ou organisation de voyages : Soit à la demande du client, selon ses souhaits, voyages individuels ou en groupe, à but de loisir ou d'affaires ; Soit programmés à l'avance, avant que la demande ne se manifeste : c'est alors une activité de tour-opérateur. Selon Gérard Guibilato « L'agence de voyage distributrice est donc le détaillant en quelque sorte, celui qui est en contact direct avec la clientèle finale, dernier maillon du circuit de vente. A ce titre, elle peut être indépendante, intégrée à une chaîne sous contrôle ou non d'un fournisseur (TO, notamment) ». Les agences de voyages spécialisées dans la distribution sont généralement indépendantes. Toutefois, il existe des grandes chaînes, intégrées, nationales ou internationales. Généralement, l'agence de voyage est une entreprise commerciale de petite taille. La structure hiérarchique est corrélativement des plus simples. Ainsi, autour d'un directeur d'agence - homme polyvalent qui participe souvent lui-même à la production - du personnel d'exécution (agents de comptoir et secrétaires). La petite taille et le nombre élevé d'agence d'agences de voyages s'expliquent essentiellement par le faible investissement initial nécessaire, comme dans la majorité des 166 activités de services. Toutefois, l'agence de voyages reste dans de nombreux pays, l'intermédiaire privilégié en matière de déplacement touristique et de voyage.

1.4.3. - Les Hôtels et restaurants

L'hôtel est un « établissement commercial d'hébergement qui offre des chambres ou des appartements meublés en location soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile ». Outre l'hébergement, l'hôtel peut comporter un service de restauration. La classification des hôtels peut s'opérer selon certains aspects : confort, durée d'exploitation, fonction, taille, appartenance à une chaîne volontaire ou intégrée. Plusieurs normes sont prises en compte dans le classement selon la catégorie de confort dont on peut citer le nombre de chambres, l'espace et la disposition des locaux commun, l'équipement général de l'établissement, l'équipement et le confort des chambres, l'étendue et la qualité du service. Le fonctionnement de l'hôtel dépend d'une organisation du travail très technique, avec hiérarchie des compétences, spécialisation et collaboration étroite entre les services. Les hôtels doivent avoir une structure souple et flexible pour s'adapter aux fluctuations de la demande touristique. C'est un des problèmes essentiels de l'hôtellerie, activité qui réclame de gros investissement contrairement aux agences de voyages.

1.4.3.1 Les différentes formes d'hôtellerie

Les distinctions habituellement retenues dans l'hôtellerie sont :

- Hôtellerie homologuée et hôtellerie de préférence ;
- Hôtellerie indépendante et hôtellerie de chaîne ;
- Exploitation et propriété.
- Hôtellerie homologuée/hôtellerie de préfecture

Selon Yves Tinard « Un certain nombre d'établissement hôteliers ne répondent pas aux normes de confort, ne peuvent pas être classés « hôtels de tourisme ». Ils appartiennent à la catégorie des hôtels de préfecture ». Le nombre des hôtels de ce type est très réduit suite à plusieurs facteurs, qui sont principalement : La vente de ces hôtels à des fins d'habitat individuel ; La démolition d'un grand nombre de ces établissements en raison de leur vétusté ; La rénovation de certains qui se sont vu attribuer une ou deux étoiles. L'hôtellerie homologuée comprend 6 catégories : sans étoile, 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles, 4 étoiles luxe. En effet, la détermination du nombre des étoiles dépend d'un certain nombre de critères (propres à chaque pays) qu'il nous paraît fastidieux de reprendre dans le détail, d'autant qu'ils ont fait l'objet de multiples modifications au fil des années.

1.4.3.2. Hôtellerie indépendante/hôtellerie de chaîne

a) L'indépendant

Pour les établissements indépendants, le problème qui se pose c'est la localisation. En effet, lorsque ces établissements sont localisés dans les zones géographiques fort actives, non sujets à saisonnalité, ils ne connaissent pas véritablement de problème. Toutefois, la 168 question se pose quand l'établissement considéré est situé dans une zone à forte saisonnalité.

b) La chaîne volontaire

Dans le but d'éviter les problèmes et accroître sa notoriété, l'indépendant peut être tenté de rejoindre une chaîne volontaire. Bien évidemment, les établissements d'une même chaîne présentent des différences notables puisqu'ils n'ont pas été conçus à l'origine pour respecter des normes préétablies. Ils n'en doivent pas moins respecter certains critères pour mériter l'appellation de ladite chaîne. Le domaine de collaboration induite par cette appartenance varie selon les cas : compagnes publicitaires, présence aux salons, centrale de réservation, etc.

c) Les chaînes intégrées

Les chaînes intégrées doivent leur succès aux caractéristiques standardisées des produits qu'elles proposent. Certains groupes disposent d'une seule enseigne ; les établissements sont régis dans le cadre d'une chaîne unique. D'autres groupes offrent une gamme de produits hôteliers (cas de groupe Accor). Chacun de ces derniers se trouve associé à une dénomination particulière pour éviter une confusion d'image entre les différents établissements. Dans certains cas, le groupe hôtelier applique à une partie de ses établissements l'enseigne (ou l'une des enseignes) qui a fait sa notoriété et aux autres, une dénomination qui ne trahit pas à priori l'appartenance à une chaîne.

Après la revue de la littérature des concepts d'organisation du travail et de la performance sociale en contexte de PME, nous allons présenter la méthodologie de la recherche

2. La méthodologie de la recherche

A ce niveau de l'étude, il s'agit de présenter la démarche méthodologique suivie étant donné qu'il existe plusieurs modèles conceptuels expliquant la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME.

Notre de recherche ne visent pas tant à établir et à valider un modèle conceptuel, ni à donner une explication théorique des effets des pratiques RH, ni même à démontrer l'intérêt d'une pratique managériale, mais à construire la réalité d'un fait. Ainsi, en répondant clairement aux questions de recherche décrites ci-dessus, on peut contribuer à l'élaboration d'un nouveau cadre

théorique, de nouvelles grilles d'analyse qui permettent aux chercheurs de mieux explorer les effets d'un ensemble de la pratique d'organisation du travail et aux managers de mieux apprécier et de mettre en œuvre leurs politiques de GRH, notamment en contexte de PME. S'appuyant sur l'approche universaliste soutient que les pratiques RH exercent un effet positif partout où on les applique, cette étude cherche à identifier et de mesurer les liens entre la pratique d'organisation du travail et la performance sociale des PMET au Sénégal. Notre démarche s'inscrit dans un positivisme interprétatif. Le courant positiviste cherche à explorer la réalité sociale, il se préoccupe de découvrir la vérité et en la présentant par des moyens empiriques (Henning, Van Rensburg et Smit, 2004, p. 17). D'où l'hypothèse selon laquelle l'application de la pratique d'organisation du travail entraîne des effets positifs sur la performance sociale dans les PMET au Sénégal. Pour établir la performance sociale de l'entreprise, par ailleurs, nous retiendrons trois indicateurs, soit le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés de l'entreprise, les relations sociales au sein de l'entreprise. La méthode perceptuelle utilisée très souvent dans les études d'opinions n'est pas exempte de critiques, car se référant à une vision d'un individu, lui-même très faillible. Elle vise à rendre opérationnelle les avis qualitatifs des répondants en les transformant en des données quantitatives. Il s'agit de les intégrer dans une échelle ordinale ou d'intervalle, afin d'en saisir la portée statistique. Ces échelles peuvent être de plusieurs ordres et souvent classées en deux groupes (Evrard Y et al. 2003) : - Les échelles simples : consistent à mesurer les phénomènes avec une seule mesure. Les échelles multiples : appréhendent les phénomènes à travers plusieurs questions. Pour les besoins de cette étude, on retiendra les échelles multiples qui permettent d'améliorer la fiabilité des outils utilisés. Ils permettent aussi de proposer aux répondants plusieurs items qui pourraient caractériser le concept à mesurer. L'identification des suggestions évaluatives où items est une condition préalable à l'élaboration du questionnaire, qui sera distribué suivant l'échantillonnage aléatoire à une liste de 238 PME touristiques dans la station balnéaire de Saly portudal. Après plusieurs tests de questionnaires, nous avons retenu pour chaque catégorie d'entreprise un nombre proportionnel et 35 PMET ont répondu correctement à notre questionnaire. Dans ce projet de recherche, la plupart des items retenus sont issus des travaux antérieurs avec une adaptation au champ d'études. A présent nous allons présenter les résultats d'enquêtes puis la discussion et les limites de l'étude, dans la seconde partie.

Deuxième Partie : Organisation du travail et performance sociale dans les PME touristiques au Sénégal

A présent, il est question de la présentation des résultats d'enquêtes en abordant la mesure de la performance sociale et des paramètres d'organisation du travail au sein des PMET (2.1) avant d'évoquer le lien entre organisation du travail et la performance sociale au sein des PMET de notre échantillon suivant une analyse de corrélation (2.4) et terminer par une discussion des résultats en opérant une confrontation des résultats avec la littérature (2.5).

2.1. Résultats d'enquêtes

2.1.1. Mesure de la performance sociale dans les PMET Sénégalaises

La performance sociale est un indicateur de succès de l'entreprise. Dans cette étude, elle repose sur la qualité du climat sociale, la satisfaction des salariés et la nature des relations entre les salariés et la direction.

2.2.1.1. Le climat social dans les PMET Sénégalaises

Tableau 1 : Analyse de fréquence du climat social

CLIMASO	Nombre citation	Fréquence
Non Réponse	1	2,9 %
Très bon	23	65,7%
Bon	10	28,6%
Moyenne	1	2,9%
Mauvais	0	0%
Très mauvais	0	0%
TOTAL	35	100%
Moy =	1,35	Ecart Type = -0,54

Source, auteur 2019

Le climat social peut être apprécié comme étant un ensemble de comportements et de discours chez les dirigeants et les salariés. Il se traduit sur le plan méthodologique par un ensemble d'indicateurs permettant de comprendre l'ambiance au travail : l'absentéisme ; la rotation du personnel ; les conflits ; les revendications. Le climat social dans les PMET sénégalaises est « Très bon » selon 65,7% des enquêtées et 28,6% trouvent l'ambiance au travail « bonne ». Cet indicateur est enfin moyennement apprécié par 29% des entreprises de l'échantillon.

2.1.1.2.-La satisfaction des salariés dans les PMET Sénégalaises

Tableau 2 : Analyse de fréquence de la satisfaction des salariés

SATISFAC	Nombre citation	Fréquence
Non Réponse	1	2,9 %
Très bon	4	11,4%
Bon	26	74,3%
Moyenne	4	11,4%
Mauvais	0	0%
Très mauvais	0	0%
TOTAL	35	100%
Moy = 2,00		Ecart
Type = 0,49		

Source, auteur 2019

La satisfaction des salariés est un indicateur d'appréciation de leurs performances. Depuis l'expérience de Hawthorne, la dimension humaine est devenue un paramètre important dans le management des hommes. Dans les PMET sénégalaises, la satisfaction des salariés est jugée bonne par 74,3% des enquêtées et même 11,4% la jugent très bonne. 2.9.2.3 -La qualité des relations entre les employés et leurs directions dans les PMET sénégalaises Tableau 3.44 Dans les PME en général, les relations interpersonnelles sont très denses et traduisent la qualité de la communication entre les employés et la direction. Les PMET sénégalaises s'inscrivent dans cette même dynamique et présentent à 57,1% des relations excellentes entre la direction et les salariés. Il s'y ajoute, plus de 37,1% jugent ces relations « bonnes » et 2,9% des enquêtées sont dans une situation d'indifférence, par rapport à cette proposition.

2.1.1.3. La qualité des relations entre les employés et leurs directions dans les PMET sénégalaises

Tableau 3 : Analyse de fréquence de la qualité des relations entre employés et leurs directions

RELAEMD	Nombre citation	Fréquence %
%Non Réponse	1	2,9%
Très bon	20	57,1%
Bon	13	37.1 %
Moyenne	1	2.9%
Mauvais	0	0%
Très mauvais	0	0%
TOTAL	35	100%
Moy = 1,44	Ecart Type = 0,56	

Source, auteur 2019

Dans les PME en général, les relations interpersonnelles sont très denses et traduisent la qualité de la communication entre les employés et la direction. Les PMET sénégalaises s'inscrivent dans cette même dynamique et présentent à 57,1% des relations excellentes entre la direction et les salariés. Il s'y ajoute, plus de 37,1% jugent ces relations « bonnes » et 2,9% des enquêtées sont dans une situation d'indifférence, par rapport à cette proposition.

2.2. Résultats d'analyse du niveau d'utilisation de la pratique d'organisation du travail

L'analyse du niveau d'utilisation de la pratique d'organisation du travail passe par une étude des dimensions liées à l'existence des équipes de travail, la méthode d'organisation de ces équipes, l'importance de ces équipes de travail sur les processus de production, l'organisation en équipe de travail pour une amélioration de la qualité des produits, la nature de la composition de ces équipes de travail par rapport aux qualifications. La pratique d'organisation du travail renvoie aussi à l'analyse du niveau d'utilisation de la politique de qualité totale et de la rotation sur les postes de travail.

Tableau 4 : Analyse de fréquence sur l'utilisation de l'organisation du travail

<p>Existence d'équipe de travail</p>	<p>Plus de 42,9 % des PMET sont « Tout à fait d'accord » sur l'existence d'équipes de travail et 28,6 % sont « D'accord ». Ce qui montre l'importance des équipes de travail, dans le milieu touristique (61,5%). Toutefois, il faut préciser que 22,9% des PMET de l'échantillon n'accordent pas d'importance à cette dimension de l'organisation du travail.</p>
<p>Composition équipes selon les affinités</p>	<p>La proposition sur le mode de composition des équipes de travail, selon les affinités à recueillis respectivement pour les items « Tout à fait d'accord » et « D'accord » 28,6% et 11,4%. Il faut noter, l'importance relative des PMET qui n'adhèrent pas à cette proposition soit 51,4%.</p>
<p>Equipes de travail établies par la direction</p>	<p>On note que la méthode de composition des équipes de travail, par une décision de la direction générale de l'entreprise est partagée par 54,3% des PMET de l'échantillon. Autrement dit, trois PMET sur cinq trouvent cette méthode plus pertinente contre 31,4% qui ne sont pas « D'accord » avec cette proposition</p>
<p>Equipe de travail et processus de production</p>	<p>Plus de 68,5 % des PMET sont « D'accord » avec cette proposition. En moyenne, presque quatre PMET trouvent que les équipes de travail permettent de dynamiser les processus de production. Seule 17% des PMET ne sont pas convaincues par cette idée, d'amélioration des processus de production, grâce aux équipes de travail</p>
<p>Equipe de travail et qualité des produits</p>	<p>Plus de 74% des PMET de notre échantillon trouvent la qualité de leurs produits en progression, avec la mise en place d'équipe de travail. Toutefois, au moins 14,3% des interviewées ne sont pas « d'accord » avec cette idée et 8, 6% d'entre elles n'ont pas avis sur cette proposition.</p>

<p>Qualifications homogènes dans les équipes de travail</p>	<p>Avec une dispersion de 1,36 autour de la moyenne, il y a une certaine diversité de la qualification dans les équipes de travail. En effet, 48,5 % des PMET de notre échantillon trouvent que les équipes de travail sont d'une certaine homogénéité. En outre, il convient de noter que 34,3% d'entre elles ne sont pas « d'accord » avec cette affirmation et 14,3% des PMET n'ont « Pas d'avis ».</p>
<p>Rotation sur les postes de travail</p>	<p>Plus de 28,6% des PMET de notre échantillon sont « d'accord » avec cette proposition et 22,9 % des enquêtées sont « tout à fait d'accord ». Par contre, plus de 34% des entreprises n'ont noté aucune rotation sur les postes de travail dans leurs structures et 11,4% sont indifférentes à cette affirmation</p>
<p><u>Politique de qualité totale</u></p>	<p>L'analyse du tableau sur l'utilisation d'une politique de qualité totale, dans la mise en place de la pratique d'organisation du travail montre une certaine nuance dans les postures des PMET de l'échantillon. En effet, 31,4% de ces entreprises sont « D'accord » avec cette proposition et la même proportion des PMET manifeste une certaine neutralité. Toutefois cette neutralité s'estompe avec l'avis des 17,1% des PMET de l'échantillon qui sont «Tout à fait d'accord » avec l'existence d'une politique de qualité totale dans leurs structures</p>

Source auteur 2019

2.4. Liens statistiques entre l'organisation du travail et performance sociale dans les PMET Sénégalaises

Tableau : analyse de corrélations entre la pratique d'organisation du travail et la performance sociale des PMET au Sénégal

	Climat social	Satisfaction salariés	Relation employés et Direction
Existence d'équipe de travail	- 0.39	//	//
Composition équipes selon les affinités	0.18	0.06	0.04
Equipes de travail établies par la direction	-0.13	0.07	0.19
Equipe de travail et processus de production	-0.38	- 0.18	-0.05
Equipe de travail et qualité des produits	-0.30	- 0.01	//
Rotation sur les postes de travail	0.12	- 0.43	0.21
Politique de qualité totale	0.16	- 0.12	- 0.10

*N= 35, P<0,05*** source auteur, 2019*

L'organisation du travail Dans la mise en place d'équipes de travail, l'étude révèle des covariances négatives entre cette pratique et la plupart des indicateurs de la performance organisationnelle. En effet, la composition de ces équipes de travail, par une décision unilatérale de la direction risque de mettre en péril la flexibilité de la structure et le respect de la structure formelle définie par la direction (leurs coefficients de corrélations sont négatifs). De plus, l'existence d'équipes de travail peut saper certains indicateurs de la performance sociale, notamment le climat social ($P = -0,39$). Et, les équipes de travail imposées par la direction sont en covariance peu significative avec la satisfaction des salariés ($P = 0,19$).

2.5. Discussion et limites

L'objectif principal de notre recherche était de voir l'utilisation de la pratique d'organisation du travail et son lien avec la performance sociale dans les petites et moyennes entreprises touristiques au Sénégal. Il s'est agi de voir les manifestations concrètes de la pratique

d'organisation du travail suivant quelques éléments de la littérature comme la mise en place d'équipe de travail pour renforcer la qualité, pour développer les processus de production, le développement de politique de qualité totale, de la rotation des postes etc. Malgré les difficultés rencontrées, notre étude semble corroborer la littérature en ce sens que l'organisation du travail influence positivement certains facteurs de performance sociale comme le renforcement du climat social, la satisfaction des salariés et permet de développer des liens sains entre employés et la direction.

De plus, notre étude a permis de dégager les grands traits liés à l'organisation du travail dans les PMET au Sénégal, ainsi que les liens qu'ils pourraient avoir avec la performance sociale de ces entreprises. Nous reconnaissons que l'éventail dans thèmes pour apprécier la performance sociale pouvait être plus large et que l'échantillon couvert par l'étude nous oblige à une plus grande prudence dans l'interprétation et la généralisation des résultats à l'ensemble des PME touristiques. L'importance de notre étude est d'avoir pu souligner l'existence de la pratique d'organisation du travail dans les PMET et la manière dont elle est appliquée, mais surtout l'étude montre clairement les éléments essentiels de la performance sociale touchés par l'utilisation des différents leviers de la pratique d'organisation du travail. Il est possible d'espérer à partir de cette étude une systématisation d'une politique d'organisation du travail dans les PMET pour renforcer la performance sociale et ce, au moment où les questions de gouvernance sont agitées dans le débat public.

CONCLUSION

En définitive, notre étude à but contributive à chercher de répondre à une préoccupation actuelle dans les PME. En effet, le cadre d'études choisi montre clairement que la pratique d'organisation du travail est hautement importante dans la recherche de la performance sociale au sein des PMET au Sénégal. Des effets probants ont été noté dans la mise en place d'équipe de travail et le climat social, au sein des PMET. L'importance de notre étude est d'avoir pu souligner l'existence de la pratique d'organisation du travail dans les PMET et la manière dont elle est appliquée, mais surtout l'étude montre clairement les éléments essentiels de la performance sociale touchés par l'utilisation des différents leviers de la pratique d'organisation du travail. Il est possible d'espérer à partir de cette étude une systématisation d'une politique d'organisation du travail dans les PMET pour renforcer la performance sociale et ce, au moment où les questions de gouvernance sont agitées dans le débat public.

BIBLIOGRAPHIE

Akanni. A. (2009), « Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International » in Tous Talentueux, sous la direction de J. M. Peretti, Editions d'organisation.

Bourdieu P. (1970), La reproduction, (en coll. avec Passeron). Collignon E, Qualité, Encyclopédie de Gestion,

Joffre P, Simon Y Cornet A, Warland P (2008) : GRH et gestion de la diversité, Dunod ;

Garner Moyer H (2011), « La beauté : l'attention qui lui est allouée en phase de recrutement », Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels 2011/41 (vol XVII).

Gavand A. et Mercier S. (2006), « Recruter sans discriminer » in Tous différents, sous la direction de J.M. Peretti, Editions d'organisation. Gilbert P., Parlier M (1992) : « La compétence du mot valise au concept opératoire », Actualité de la formation permanente, N°116, Janvier-Février, p.11-18.

Ghirardello A. (2005), « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement » Revue Gestion des Ressources Humaines, avril – mai – juin, N° 56, p.36-48.

Gomez P.Y. (1994), Qualité et Théorie des Conventions, Collection recherche en Gestion, Economica, 270p.

Gray, C. et Mabey, C. (2005). Key differences between small and large business in Europe. International Small Business Journal, 23(5), 467-485.

Grigore, A. (2013). Highlights on the HRM in SME's – A Romanian study case. International Journal of Business and Social Science, 4(3), 73-78.

Grimand, A. (2013). PME en hyper croissance : frein ou levier ? Revue internationale PME, 26(3-4) 89-115. Guadamillas, F., Donate, M.J. et Sanchez de Pablo, J.D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: A case study. Knowledge and Process Management, 15(1), 32-44.

Hargis, M.B. et Bradley, D.B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: aligning valuable resources. Academy of Strategic Management Journal, 10(2), 105-126.

Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analyzing

- HRM in SMEs. Human Resource Management Journal, 16(1), 48-73.** Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- Hayton, J.C. (2005).** Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Heneman, H.G. et Berkley, R.A. (1999).** Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74;
- Jack, S., Hyman, J. et Osborne, F. (2006).** Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466.
- Jayawarna, D., Macpherson, A. et Wilson, A. (2007).** Training commitment and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 321-338.
- Jones, J. (2005).** The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education + Training*, 47(8-9), 605-610. Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411- 425.
- Jung, Y. et Takeuchi, N. (2010).** Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931- 1950;
- Kelley M. R.** “Participative Bureaucracy and productivity in the Machined Products Sector” *Industrial Relations*, Vol. 35, no 3, 374-399. 1996;
- Khan, W.A.** « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, 1990, p. 692-734;
- Kidwell R.E & Bernette, N** **Employee propensity to withhold effort: a conceptual model to intersect** three avenues of researches. *Academy of management review*. 429-456 (1993);
- Kim S.** Does profit sharing increase firm’s profit? *Journal of labour Research* 351-370. (1998)
- Kleiner, M.M. & Boullon, M.L** Providing business information to production workers: correlates of compensation and profitability. *Industrial and Labour Relation Review*. 605-617. (1988);
- Knight K .H, Risk**, uncertainly and profit, Houghton Mifflin, New-York. (1921)
- Lado, A.A.et Wilson, M.C.** Human Resource Systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*.19: 699-728 1994;

- Lahteenmaki, S; Story.J, &Vahnala, S** The use of measurement and the influence of economics cycles. *Human Resource Management Journal*, (London) 51-65. (1998) ;
- LallementM.**Les nouvelles théories de la relation d'emploi, *Les cahiers français* n°246 ; juin, p 26-31 (1990) ;
- Landry, R., N. Amara et M. Lamari (2002)**, « Does Social Capital Determine Innovation ? *Human resource Management review*.
- Laroche P** L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : Proposition et test d'un model explicatif dans le contexte français, Thèse de doctorat, Université Nancy. 2002;
- Latané, B, Williams, K&Harkins's** Many hands make light the work: the cause and consequences of social loafing. *Journal Personality and Social Psychology*.822-832. (1979);
- Latham, G. P. et S.L. Mann.** « Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, 2006;
- Lawler, E.E.III High involvement management. San Francisco. (1986) ;
- LOUART (1997)** " Gestion des ressources humaines ", cédérom interactif conçu dans le cadre du programme du CAAE-CNED, éd° Edusoft, 1997) ;
- MacDuffie, J. P.** « Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 1995, p. 197-221.
- March, J. G. et H.A. Simon.** *Organizations*, New York, Wiley, 1958;
- Marchington, M. et Grugulis, I** “Best Practices” human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11: 1104-1124. 2000;
- Marlow, S., Patton, D. (1993)**, « Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management », *International Small Business Journal*;
- Meyer, A.D. Tsui, A.S. and Hinings, C.R.1Guest co-editors' introduction: configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195. 1993;
- Motowidlo, S.J. et J.R. Van Scotter.** « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1994,
- Mowday, R. T., C.S. Koberget A.W. McArthur.** « The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobely's intermediate linkages model of turnover in two samples », *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, p. 79-94.

- N. Leiper (1979)**, "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry", *Annals of tourism Research*, Vol 4, No. 6, p. 390-407;
- Organ, D.W.** « The motivational basis of organizational citizenship behavior » dans B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, 1990, p. 43-72, Greenwich, CT, JAI Press.
- P. Kerourio (2004)**, "*Définition du tourisme : lettre T*", Geotourisme, 2004 ;
- P.M. Wright, L. Dyer et Shafer R. A.** From Human Resource strategy to Organizational Effectiveness: Lesson from Research on organizational Agility, 1999;
- Peretti J.M. 1999.** « Performance et globalisation », *Personnel*, n°397 ;
- Pfeffer, J.** « Producing sustainable advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, vol. 9, no 1, 1995, p. 55-69.
- Porter.M. E** Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. (1991)
- Prahalad, C. K, & Hamal, G.** The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* mai-juin 1990, 79-91. (1990);
- Purcell.** Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*. (1999);
- Rotundo, M. et P.R. Sackett.** « The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 66-80;
- Rubinstein M.** gouvernement d'entreprise et innovation, *Revue d'économie financière* pp 221-229 (2001) ;
- Russel.J. S, Terborg, J, R & Powers, M L** Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology* 849-863 (1985);
- Saks, A.M.** « Antecedents and consequences of employee engagement », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, 2006, p. 600-619.;
- Salanova, M., S. Agut et J.M. Peiró.** « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 2005, p. 1217-1227;
- Snell.S.A. Youndt, M.A et Wright, P.M** Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. *Research in Personal and Human Resource Management*, 14: 61-90. 1996;
- Taylor, S. Beechler, S, Napier, J.W.** Toward an integrative model of strategic international human Resource Management. *Academy of management Review*.21: 959-986. 1997;

The New Zealand Tourism Research Institute. *Food & beverage service sector productivity study*, 2007.Consultée le 25 mars 2009;

Torres O : les PME, Flammarion, Paris, 128p (1999);

Trevor, C. O. Gerhart, B.et Bourdeau, J. W. Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth on promotion. *Journal of Applied Psychology*, 82:44-62. 1997;

Ulrich, D. « **Measuring human resources**: An overview of practice and a prescription for results », *Human Resource Management*, vol. 36, 1997, p. 303–320.

Van Dyne, L., J.W. Graham et R.M. Dienesch. « Organizational citizenship behaviour: Construct redefinition, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994

Wooded (1991) “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol.16 No.4, pp.691-718.

Zahra S.A Neubaum D.O and Huse M: entrepreneurship in Medium size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems, *Journal of Management*, vol .26 N° 5 (2000);