



RECRUTEMENT ET PERFORMANCE SOCIALE: RÔLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE

**Dr. Mamadou N'DIAYE ¹, Dr. Tiowga SAKHO ², Dr. Sidi Mamadou DIALLO ³ Dr. Boubacar Sékou
KEITA ⁴ Dr Djirbil DANFAGA⁵**

Université Privée Mary Saint Claire (UPMSC)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (U.S.S.G.B)

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

Mots-clés : Politique de recrutement, Performance sociale, Culture organisationnelle, industrie hôtelière.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22706352>

1 Introduction

L'industrie hôtelière est un secteur majeur dans l'économie Ouest Africaine, contribuant de manière significative à l'emploi et aux revenus des pays de la sous-région. Elle se caractérise par une forte intensité de main-d'œuvre et une dépendance cruciale à la qualité du service pour attirer et fidéliser une clientèle diversifiée. Dans ce secteur dynamique, la politique de recrutement représente un élément fondamental pour constituer des équipes performantes et compétitives Armstrong, (2017). Elle vise à attirer, sélectionner et intégrer les talents qui possèdent non seulement les compétences techniques nécessaires, mais qui sont également en phase avec les valeurs et les objectifs de l'organisation Bowen et Ostroff, (2004).

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

Ces statistiques alarmantes légitiment pleinement l'importance d'une politique de recrutement efficace, mais elles posent également une question fondamentale : pourquoi, malgré les efforts de recrutement, un nombre aussi important d'employés quittent-ils leur poste si rapidement ? Ces départs génèrent des coûts significatifs pour les hôtels, notamment en termes de recrutement répété, de formation de nouvelles recrues, de perte de productivité et de savoir-faire, et d'impact négatif sur le moral des équipes existantes Dess & Shaw, (2001). Ils mettent en évidence une inadéquation potentielle entre les attentes des employés, les réalités du poste et l'environnement de travail.

Parallèlement à ces défis internes, la notion de performance sociale prend une importance croissante pour les entreprises hôtelières en Afrique de l'Ouest. Au-delà des indicateurs financiers, elle englobe la contribution de l'entreprise au bien-être de ses employés, la qualité du service client, son impact environnemental et son engagement envers les communautés locales Carroll (1991). Les clients, en particulier les voyageurs internationaux, sont de plus en plus sensibles aux pratiques socialement responsables des hôtels. Une bonne performance sociale peut ainsi renforcer la réputation d'un hôtel, attirer des clients engagés et, potentiellement, fidéliser les employés soucieux de ces valeurs Barnett et Salomon (2012).

C'est dans cette dynamique complexe que la culture organisationnelle émerge comme un facteur potentiellement déterminant. Définie comme l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées qui guident les comportements au sein d'une organisation Schein, (1992), la culture influence la manière dont les politiques de gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, sont perçues, mises en œuvre et, ultimement, leur impact sur la rétention des employés et la performance sociale globale. Des études récentes sur l'Afrique, y compris au Nigeria (African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure 2024 ; SEAH Publications, 2024), ont montré qu'une culture d'entreprise positive et innovante a un impact significatif sur la rétention et l'efficacité des employés. De même, une culture d'entreprise forte peut améliorer la qualité du service Bohrium (2024). Le décalage persistant entre des efforts de recrutement et des taux de turnover élevés suggère que l'efficacité de la politique de recrutement à améliorer la performance sociale pourrait être modulée par l'alignement avec la culture organisationnelle. Si les nouvelles recrues ne se sentent pas en adéquation avec la culture réelle de l'hôtel, ou si cette culture ne favorise pas leur épanouissement et leur rétention, les efforts de recrutement risquent d'être vains.

Ainsi, face aux défis concrets des taux de turnover élevés dans l'industrie hôtelière en Afrique de l'Ouest, et compte tenu de l'importance croissante de la performance sociale, il devient impératif d'examiner le rôle de la culture organisationnelle. Cette recherche vise à combler un vide dans la littérature en explorant précisément comment la culture organisationnelle influence la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans ce contexte régional spécifique. C'est dans cette dynamique que nous aborderons la thématique du thème intitulé **politique de recrutement, performance sociale et rôle de la culture organisationnelle dans l'industrie hôtelière**.

• **Problématique de Recherche.**

La politique de recrutement et la performance sociale ont fait l'objet de nombreuses recherches en Gestion des Ressources Humaines séparément (Carroll et Shabana, 2010) et continuent d'être un sujet d'intérêt pour le monde des praticiens. L'un de ses volets qui suscite un intérêt croissant est la question de la culture organisationnelle Shein (2010) qui a une influence significative dans cette relation.

L'industrie hôtelière, caractérisée par une forte intensité de main-d'œuvre et une dépendance cruciale à la qualité du service, est un secteur où les dynamiques entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les résultats organisationnels sont particulièrement complexes. Dans ce contexte, la politique de recrutement représente une fonction stratégique essentielle, visant à attirer et à sélectionner les talents les plus aptes à contribuer aux objectifs de l'entreprise Armstrong, (2017). Parallèlement, la performance sociale des entreprises hôtelières gagne en importance, englobant non seulement les indicateurs économiques, mais aussi l'impact sur les employés, les clients et la communauté Carroll, (1991).

Cependant, la simple mise en œuvre d'une politique de recrutement rigoureuse ne garantit pas à elle seule une performance sociale optimale. En effet, le secteur de l'hôtellerie est malheureusement bien connu pour ses taux de rotation du personnel élevés. Selon des rapports récents, le Groupe Azalai a enregistré un turnover en 2022 :

14% ; 2023 : 15% ; 2024 : 12% (Groupe Azalai Hôtel 2024). Ce phénomène de départs massifs, qu'ils soient volontaires ou involontaires, génère des coûts considérables pour les entreprises hôtelières, notamment en termes de recrutement, de formation des nouveaux employés, et de perte de productivité et de savoir-faire Dess et Shaw, (2001).

Ces statistiques alarmantes légitiment directement l'importance d'une politique de recrutement efficace. Elles soulignent que malgré les efforts de recrutement, un nombre significatif d'employés quittent rapidement leur poste, ce qui indique potentiellement une inadéquation initiale ou un manque d'alignement continu. Des études suggèrent que les systèmes de gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, opèrent dans un environnement façonné par la culture organisationnelle Bowen et Ostroff, (2004). La culture, définie comme l'ensemble des valeurs, des normes et des croyances partagées au sein d'une organisation Schein, (1992), pourrait jouer un rôle modérateur crucial, influençant la manière dont les pratiques de recrutement sont perçues, mises en œuvre et, ultimement, leur impact sur la rétention des employés et la performance sociale globale. Si les employés ne se sentent pas alignés avec la culture de l'organisation après le recrutement, cela peut précipiter leur départ, annulant ainsi les efforts de la politique de recrutement.

Dans l'industrie hôtelière, où l'adéquation entre les valeurs des employés et celles de l'entreprise est primordiale pour garantir un service de qualité et un environnement de travail harmonieux Kristof-Brown et Al. (2005), il est pertinent de se demander dans quelle mesure la culture organisationnelle influence la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale. Une culture organisationnelle forte et alignée peut-elle amplifier les effets positifs d'une politique de recrutement sur la satisfaction des employés, leur fidélisation, la qualité du service client et l'engagement sociétal ? Ou, à l'inverse, une culture faible ou dissonante peut-elle entraver ces effets, même si la politique de recrutement est bien conçue, contribuant ainsi aux taux de rotation élevés observés ?

Malgré l'abondance de recherches sur la politique de recrutement et la performance sociale de manière isolée, et sur l'importance de la culture organisationnelle, la littérature manque d'une exploration approfondie des mécanismes par lesquels la culture modère la relation spécifique entre la politique de recrutement et la performance sociale, particulièrement dans le contexte distinct de l'industrie hôtelière Jamaludin et Al. (2017). Comprendre cette dynamique est essentiel pour les gestionnaires hôteliers souhaitant optimiser leurs stratégies de recrutement non seulement pour des raisons de rentabilité, mais aussi pour réduire les coûts liés au turnover et renforcer leur impact social et leur réputation à long terme Barnett et Salomon, (2012).

Ainsi, face aux défis persistants des départs d'employés dans l'industrie hôtelière, la question centrale de recherche peut être formulée de la manière suivante : **Dans quelle mesure la culture organisationnelle influence la relation entre la politique de recrutement la performance sociale dans l'industrie hôtelière ?**

Ce questionnement nécessite une analyse approfondie des pratiques RH, des bases culturelles de l'industrie hôtelière et des aspirations sociales des collaborateurs. Pour explorer ces questions, trois axes d'analyse peuvent être envisagés :

- ✚ Quelles sont les facteurs clés de la culture organisationnelle qui influencent la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière ?

- ✚ Quelle est l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale dans l'industrie hôtelière ?
- ✚ Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans l'industrie hôtelière ?

- **Objectifs de Recherche.**

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes fixé des objectifs dont le principal est **d'analyser l'influence de la politique de recrutement et de la culture organisationnelle sur la performance sociale dans l'industrie hôtelière**. Il s'agit de comprendre comment une stratégie de recrutement cohérente avec les valeurs culturelles de l'entreprise peut contribuer à améliorer le climat social, la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

De cet objectif principal, découle les objectifs secondaires suivant :

- ✚ Identifier les facteurs clés de la culture organisationnelle qui influencent la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière.
- ✚ Évaluer l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale dans l'industrie hôtelière.
- ✚ Appréhender le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans l'industrie hôtelière.

2 Définition des concepts

2.1. La politique de recrutement

Tableau N° 1: Récapitulatif des définitions de la politique de recrutement.

Auteurs et années	Définitions
Sekiou et al.(2001)	« Une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de la motivation pour les postes à pourvoir ».
Bélanger (2001)	« L'activité qui consiste à identifier les sources de mains d'œuvre disponible et inciter les individus à poser leurs candidatures à un poste ou des postes devenus vacants ». Met l'accent sur l'identification des bassins de recrutement et la stimulation des candidatures.
Peretti (2011)	« L'ensemble des orientations et des procédures définies par l'entreprise pour attirer et sélectionner les candidats correspondant à ses besoins en ressources humaines ». Il souligne que cette politique doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise et contribuer à sa performance.
Dessler (2020)	« Les activités utilisées pour établir et maintenir des bassins de candidats qualifiés ». Perspective plus large englobant les efforts continus pour construire un vivier de talents.

Source: Auteurs à partir des données sur le terrain

2.1.1. Typologies de la politique de recrutement : il s'agit de deux (2) types

Tableau N° 2: Récapitulatif des typologies

Type de recrutement	Définition	Principes sous-jacents	Avantages principaux	Canaux/Modalités
Recrutement interne	Pourvoir un poste vacant en mobilisant un employé déjà présent dans l'organisation.	Valorisation de l'ancienneté, de l'expérience interne et de la connaissance de la culture d'entreprise. Inscrit dans une logique de gestion des carrières.	- Réduction des coûts et du temps de recrutement- Motivation et fidélisation des salariés- Connaissance préalable du candidat- Intégration facilitée	Promotions, mutations, redéploiements
Recrutement externe	Rechercher à l'extérieur de l'organisation des candidats pour occuper les postes vacants.	Recherche de profils et de compétences non disponibles en interne. Logique d'ouverture et de renouvellement.	- Apport de nouvelles compétences- Renouvellement des idées et des pratiques- Élargissement du vivier de talents- Réponse rapide à des besoins spécifiques	Annonces (presse, plateformes) Cabinets de recrutement Salons de l'emploi Ecoles et universités Cooptation

Source: Sekiou et al. (2001)

• Les facteurs influents de la politique de recrutement Peretti (2011)

La mise en œuvre du processus de recrutement ne suit pas une trajectoire linéaire; elle est en permanence influencée par un ensemble de facteurs stratégiques et contextuels. Peretti (2011) souligne qu'une politique de recrutement efficace doit conjuguer rigueur procédurale et capacité d'adaptation. Elle repose à la fois sur une gestion structurée du processus et sur une approche stratégique suffisamment souple pour intégrer les dynamiques de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Tableau N° 3: les facteurs influents de la politique de Recrutement Peretti (2011)

Catégorie de Facteur	Facteurs	Influence sur la Politique de Recrutement
Stratégiques	- Stratégie globale de l'entreprise- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	- Alignement du recrutement avec les objectifs organisationnels (ex. croissance, internationalisation) - Recrutement proactif en anticipant les besoins futurs en compétences et en effectifs
Internes	- Culture d'entreprise- Ressources disponibles (budget, effectifs RH, outils)- Politiques RH existantes (formation, mobilité, rémunération)	- Détermination des profils recherchés selon les valeurs internes- Capacité d'action selon les moyens RH disponibles- Intégration du recrutement dans une logique de parcours et de développement interne
Externes	- Marché du travail- Législation et réglementation- Évolution technologique	- Adaptation aux contraintes ou opportunités du marché (ex. rareté des profils, concurrence)- Respect du cadre légal et anticipation des obligations- Modernisation des pratiques via les outils digitaux et l'IA
Image et Attractivité	- Marque employeur	- Renforcement de l'attractivité auprès des talents- Réduction des coûts et délais de recrutement grâce à une réputation positive
Gestion des Risques	- Minimisation des risques liés au recrutement	- Mise en place de processus rigoureux (sélection, intégration, suivi) pour limiter les erreurs de casting et le turnover

Source: Peretti (2011)

Tableau N° 4: Les principales étapes du processus

Phase du Processus	Explication et Objectifs Clés
A. La Préparation du Recrutement / Analyse de la Demande	Cette étape fondamentale consiste à définir précisément le besoin de l'entreprise. Il s'agit de formaliser le poste à pourvoir, ses missions, les compétences techniques (hard skills) et comportementales (soft skills) requises, l'expérience souhaitée, ainsi que les conditions de travail et la rémunération. L'objectif est d'avoir une fiche de poste et un profil de candidat clairs et réalistes pour guider toutes les étapes suivantes.
B. La Recherche des Candidatures (Sourcing)	Une fois le profil défini, cette phase vise à identifier et à solliciter les sources de main-d'œuvre potentielle. L'entreprise choisit les canaux les plus pertinents pour atteindre les candidats ciblés. Peretti distingue : - Recrutement Interne : Mobilité interne, promotion. Avantages : connaissance des salariés, motivation, rapidité. - Recrutement Externe : Via des annonces (presse, job boards, réseaux sociaux professionnels), cabinets de recrutement, salons de l'emploi, cooptation, candidatures spontanées. Avantages : nouveaux profils, nouvelles compétences. - E-recrutement : Utilisation intensive des outils numériques (sites d'emploi en ligne, réseaux sociaux, bases de données de CV). Permet une large diffusion et une gestion optimisée.
C. La Sélection des Candidats	Cette étape a pour but d'évaluer et de filtrer les candidatures reçues pour identifier les profils les plus adaptés au poste et à la culture de l'entreprise. Elle comprend généralement : - Le tri initial des CV et lettres de motivation. - Les entretiens de recrutement (souvent structurés en plusieurs niveaux : pré-sélection téléphonique, entretien avec les RH, entretien avec le manager). - Les tests (psychotechniques, de compétences, de personnalité, mises en situation). - La vérification des références. L'objectif est d'obtenir une vision complète et objective des aptitudes et du potentiel de chaque candidat.
D. La Décision	C'est l'aboutissement du processus de sélection, où l'entreprise choisit le candidat le plus pertinent et lui formule une offre d'emploi. Cette phase peut inclure des négociations sur le salaire, les avantages, la date de début, etc. L'objectif est de sécuriser le recrutement et de s'assurer de l'adéquation mutuelle entre le candidat et le poste.
E. L'Accueil et l'Intégration	Souvent sous-estimée, cette dernière étape est cruciale pour la réussite à long terme du recrutement. Elle vise à faciliter l'arrivée du nouveau collaborateur et son adaptation à l'entreprise. Cela inclut l'organisation matérielle (poste de travail, outils), la présentation aux équipes, la formation initiale, le parrainage, et un suivi régulier. Un bon processus d'intégration réduit le turnover et maximise la performance future du salarié.

Source : Peretti (2011)

Tableau N° 5: Revue des théories

Auteurs	Théories
Freeman (1984)	La théorie des parties prenantes propose d'évaluer la performance organisationnelle à l'aune de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, incluant les salariés, et non plus seulement des actionnaires. En GRH, cela implique une gestion des relations de travail fondée sur la reconnaissance des droits et des contributions des employés.
Becker (1964),	La théorie du capital humain traditionnellement centrée sur l'investissement en compétences pour améliorer le rendement économique, est élargie par la performance sociale qui valorise également le bien-être, la motivation et l'engagement comme moteurs de productivité et d'innovation.
Pyramide de Carroll (1991).	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) intègre la GRH comme un pilier structurant. La performance sociale constitue alors l'expression concrète des engagements de l'entreprise envers ses collaborateurs, en cohérence avec les dimensions éthiques et philanthropiques.
Kotter (1996)	La performance se traduit par un accompagnement social lors des transformations telles que les licenciements ou les fermetures, s'appuyant sur les modèles en matière de conduite du changement.
Ghoshal et Gratton (2002)	Affirme que l'éthique et droits humains comprennent d'abord un code de conduite et d'éthique professionnelle, assurant la diffusion de règles garantissant l'intégrité et la confidentialité.

Source: Auteurs à partir des données sur le terrain

Revue-IRS

Revue Internationale de la Recherche Scientifique : [Revue-irs.com](http://www.revue-irs.com)

3 Methodologie de Recherche

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

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

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

- **Le choix de l'échantillon**

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

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

4. Présentation des résultats

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

Les données collectées grâce aux différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. L'analyse de contenu est une méthode quantitative ou qualitative permettant de comparer, de décrire ou de prédire (Thiétart et

Coll, 2007). Dans le cadre de cette recherche les données qualitatives (discours) recueillies ont été fidèlement retranscrites et ont fait l'objet d'analyse de contenu thématique. Il est vrai que l'analyse de contenu thématique ne prend en compte que les informations pertinentes et n'est donc que systématique, mais elle n'interdit pas l'enregistrement intégral des données au départ (Pallemas, 1999).

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

- **Le sens inné de l'hospitalité**

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

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

À la suite de l'analyse des données, nous avons choisi de focaliser la phase quantitative de cette recherche sur l'hospitalité en milieu professionnel, en tant que valeur culturelle profondément ancrée, afin d'en mesurer les manifestations concrètes et son influence potentielle sur la dynamique sociale et la cohésion organisationnelle.

- **Le contact facile**

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

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

Par ailleurs, les échanges ont mis en évidence certains canaux favorisant ce contact fluide, tels que l'accueil physique personnalisé, la communication non verbale (sourire, posture ouverte), ainsi que les échanges spontanés en face à face. Des supports comme l'affichage interne (messages de bienvenue, présentation des

équipes, suggestions personnalisées) ont également été évoqués comme renforçant la proximité et l'accessibilité du personnel.

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

- **La primauté du groupe**

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

Les répondants, dans leur majorité, ont exprimé une forte adhésion aux valeurs collectives et ont souligné l'importance du travail en équipe, de l'entraide entre collègues et de la solidarité comme piliers de la culture organisationnelle. Ils ont particulièrement apprécié les situations où les décisions et les pratiques sont orientées vers le bien-être du groupe, plutôt que vers les performances individuelles isolées.

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

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

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

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

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

En croisant ces résultats avec les apports de la littérature sur la culture organisationnelle, trois dimensions émergent: la cohérence culturelle perçue, l'intégration sociale et la légitimité organisationnelle. La dimension d'intégration sociale, en particulier, apparaît comme un levier médiateur central: elle permet aux nouveaux

collaborateurs de s'aligner rapidement sur les comportements attendus, favorisant ainsi une meilleure performance sociale collective.

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

Tableau N° 6: Les verbatims extraits de l'analyse des données qualitatives

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

Source: Auteurs à partir des données sur le terrain 2025

4.1. Les hypothèses définitives et le modèle de recherche

Les résultats de la phase qualitative et les informations issues de la littérature nous permettent de mettre en relief les hypothèses définitives et le modèle de recherche.

- **Les hypothèses définitives**

Notre corps d'hypothèses se présente de la manière suivante au regard des différents axes identifiés et des résultats de la phase qualitative:

Le premier axe de la présente recherche porte sur l'analyse des liens entre les facteurs culturels organisationnels et leur influence sur la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière, ainsi que leur influence sur la performance sociale. Trois dimensions clés de la culture organisationnelle ont été identifiées comme variables indépendantes : le sens inné de l'hospitalité, le contact facile et la primauté du groupe. Ces facteurs culturels sont considérés comme des leviers essentiels qui favorisent une politique de recrutement efficace et adaptée au contexte hôtelier.

L'objectif de ce premier axe est d'étudier comment ces trois composantes culturelles influencent positivement la politique de recrutement, en renforçant l'intégration des employés, la cohésion sociale et, in fine, la performance sociale de l'entreprise. En s'appuyant sur les résultats issus de la littérature et de la phase qualitative, l'analyse met en lumière l'importance de ces dimensions culturelles dans la construction d'une politique de recrutement cohérente, capable de répondre aux exigences spécifiques du secteur hôtelier.

Ainsi, ce premier axe examine spécifiquement l'influence du sens inné de l'hospitalité, du contact facile et de la primauté du groupe comme facteurs qui favorisent l'adoption et la réussite d'une politique de recrutement socialement performante dans l'industrie hôtelière.

- ☛ **H₁.** Le sens inné de l'hospitalité, le contact facile et la primauté du groupe sont les facteurs de la culture organisationnelle qui influencent positivement la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière.

Le second volet deuxième axe de cette recherche se concentre sur l'étude de l'influence de la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière sur la performance sociale au sein des entreprises. Plus précisément, il s'agit d'analyser comment les pratiques et stratégies de recrutement contribuent à améliorer les relations sociales, la cohésion interne, et le bien-être collectif des employés.

Cette partie de la recherche explore ainsi l'influence de la politique de recrutement sur la perception globale de la performance sociale de l'entreprise, considérée comme une dimension essentielle de la valeur de la marque et de sa réputation auprès des clients et des employés. La seconde famille d'hypothèses formulée dans ce cadre est la suivante :

- ☛ **H₂.** La politique de recrutement dans l'industrie hôtelière influence positivement la performance sociale.

L'objectif troisième axe de cette recherche vise à étudier le rôle médiateur de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale, en particulier dans le contexte de l'industrie hôtelière. Il s'agit ici de comprendre dans quelle mesure les valeurs, normes et pratiques partagées au sein de l'organisation influencent l'efficacité des politiques de recrutement et, par conséquent, leur impact sur la performance sociale globale.

Cet axe suppose que la culture organisationnelle ne se contente pas d'accompagner la mise en œuvre de la politique de recrutement, mais qu'elle en façonne les effets concrets sur le climat social, la cohésion interne, l'engagement des employés et l'image responsable de l'entreprise. En d'autres termes, la culture organisationnelle joue un rôle de levier dans la transformation des intentions stratégiques du recrutement en résultats sociaux tangibles.

L'hypothèse de médiation formulées dans ce cadre visent à tester empiriquement cette relation triangulaire, en examinant comment les dimensions culturelles renforcent ou freinent l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale.

- ☛ **H₃.** La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale.

Tableau N° 7: Synthèse des hypothèses définitives de la recherche

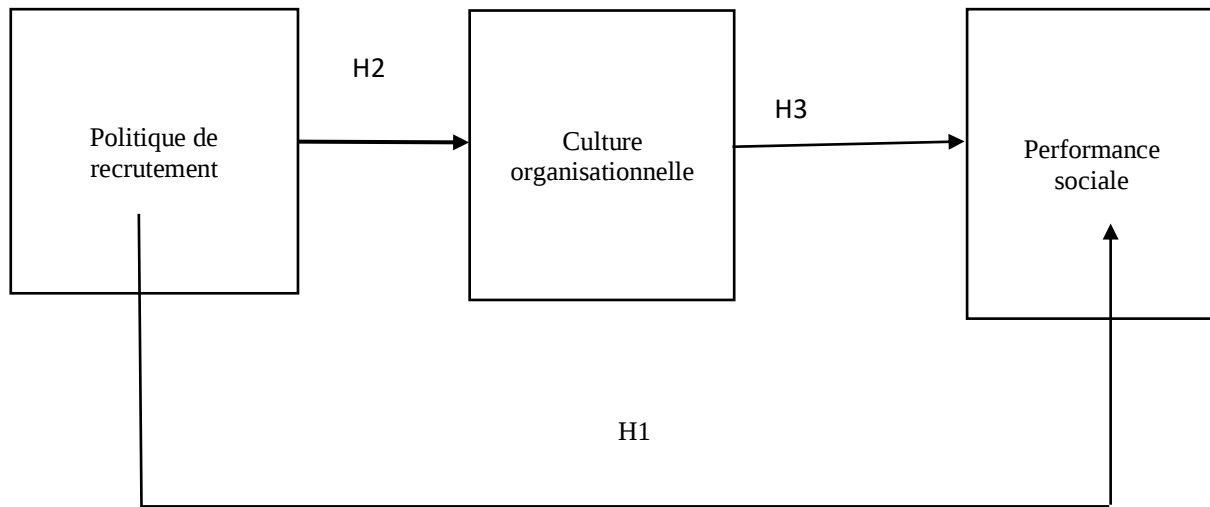
Ordre des hypotheses	Intitulés des hypothèses
H₁	Le sens inné de l'hospitalité, le contact facile et la primauté du groupe sont les facteurs de la culture organisationnelle qui influencent positivement la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière
H₂	La politique de recrutement dans l'industrie hôtelière influence positivement la performance sociale
H₃	La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale.

Source : Auteurs à partir des données sur le terrain 2025

• Le modèle de Recherche

Un modèle de recherche a été élaboré à partir, d'une part, de la revue de littérature et, d'autre part, des résultats de la phase qualitative. À l'instar du modèle conceptuel, ce modèle de recherche met en relation plusieurs variables clés. Dans le cadre de cette recherche, il représente l'influence de la politique de recrutement sur la performance sociale dans l'industrie hôtelière, tout en intégrant le rôle médiateur de la culture organisationnelle. Plus précisément, le modèle explore comment les pratiques de recrutement lorsqu'elles sont alignées sur des valeurs culturelles telles que l'hospitalité, la coopération et la solidarité peuvent contribuer à renforcer la cohésion sociale, l'engagement des employés et le climat organisationnel. La culture organisationnelle est ainsi positionnée comme un facteur déterminant dans la transmission et l'activation des effets positifs du recrutement sur la performance sociale, au-delà des seuls processus de sélection.

Figure N° 1: Modèle de recherche



Source : Auteurs données collectées sur le terrain 2025

4.2. La présentation et analyse des résultats quantitatifs

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats issus de l'analyse factorielle exploratoire ainsi que de l'analyse factorielle confirmatoire. Par la suite, nous exposerons les conclusions des tests réalisés sur le modèle de recherche, permettant ainsi de vérifier et de valider les hypothèses formulées.

- Résultat de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

L'objectif principal de cette phase exploratoire est d'affiner les instruments de mesure (Italiens et Roussel, 1998). Pour mener efficacement cette démarche, nous suivons deux étapes essentielles:

- Premièrement, la réalisation de l'analyse factorielle exploratoire (AFE), en s'appuyant sur l'analyse en composantes principales (ACP), ainsi que sur les tests du Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett ;
- Deuxièmement, le calcul de l'alpha de Cronbach, afin d'évaluer la fiabilité interne des échelles de mesure.

Au fil de ces étapes, les échelles sont progressivement affinées, impliquant la suppression de certains énoncés. Ainsi, dans le cadre de cette étude, l'ensemble des instruments de mesure utilisés tels que les stratégies d'accompagnement entrepreneurial, les compétences du dirigeant, la performance financière, ainsi que la pesanteur socioculturelle ont fait l'objet d'un processus d'épuration. Pour la mise en œuvre de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons utilisé le logiciel SPSS, qui a permis d'assurer la rigueur et la précision des traitements statistiques effectués.

- **Mesures relatives à la politique de recrutement**

Nous commencerons par identifier les dimensions du concept de politique de recrutement en regroupant les différents items qui le mesurent. Pour ce faire, une analyse en composantes principales sera réalisée sur les

mesures associées à chaque concept, en ne conservant que les plus fiables. Cette approche nous permettra de garantir la cohérence des réponses liées à la performance sociale, tout en minimisant les erreurs. Enfin, nous procéderons à la création de la variable par agrégation des mesures fiables.

Analyse en composante principale de la politique de recrutement

Tableau N° 8: Indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,795
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	506,353
	ddl	21
	Signification	,000

Source : Auteurs données collectées sur le terrain, 2025.

L'analyse factorielle exploratoire pour la variable « Politique de recrutement » montrent que les données sont bien adaptées à une réduction dimensionnelle. L'indice KMO de 0,795 indique une bonne adéquation de l'échantillon, tandis que le test de Bartlett ($\chi^2 = 506,353$, ddl = 21, $p < 0,001$) confirme que les corrélations entre les items sont significatives.

Tableau N° 9: Synthèse de l'ACP de la "politique de recrutement"

Composante	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,813	40,189	40,189	2,813	40,189	40,189	2,269	32,417	32,417
2	1,040	14,850	55,039	1,040	14,850	55,039	1,583	22,621	55,039
3	,788	11,263	66,301						
4	,738	10,537	76,838						
5	,590	8,425	85,264						
6	,563	8,039	93,303						
7	,469	6,697	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs données collectées sur le terrain 2025

L'analyse en composantes principales de la variable « Politique de recrutement » a permis d'extraire deux composantes principales, expliquant ensemble 55,04 % de la variance totale, ce qui est satisfaisant. La première composante contribue à hauteur de 40,19 %, et la seconde de 14,85 %. Après rotation, la distribution de la variance (32,42 % et 22,62 %) confirme une meilleure lisibilité des facteurs. Ces résultats indiquent que la variable « politique de recrutement » est multidimensionnelle, et que deux sous-dimensions principales structurent les pratiques mesurées.

• Fiabilité de la variable « la politique de recrutement »

Après avoir réalisé l'analyse factorielle, nous avons procédé au calcul de l'alpha de Cronbach afin de vérifier la fiabilité de notre outil de mesure.

Tableau N° 10: Alpha de Cronbach de la variable " politique de recrutement"

Matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
PolRec4	,747	
PolRec5	,661	
PolRec6	,650	
PolRec2	,635	
PolRec3	,630	
PolRec7	,606	
PolRec1		,713
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
a. 2 composantes extraites.		

Source : Auteurs données collectées sur le terrain 2025

L'analyse en composantes principales pour la variable « Politique de recrutement » a permis d'extraire deux composantes distinctes. Les items PolRec2 à PolRec7 présentent des saturations élevées sur la première composante ($> 0,60$), indiquant une cohérence autour d'un même axe (opérationnel). L'item PolRec1, quant à lui, se distingue clairement en saturant uniquement sur la seconde composante (0,713), suggérant qu'il mesure une dimension différente. Cette structure factorielle indique que la variable « politique de recrutement » est multidimensionnelle et pourrait être reconsidérée en deux sous-dimensions distinctes.

- **Analyse factorielle exploratoire des variables indépendantes et test de fiabilité lié à la politique de recrutement**

Avant d'entamer l'analyse factorielle, il est essentiel de vérifier que les données collectées sont aptes à être factorisées. Pour cela, la littérature préconise de calculer l'indice KMO et de réaliser le test de sphéricité de Bartlett. Les tableaux suivants exposent les résultats obtenus.

Résultats de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett pour les variables « politique de recrutement »

Tableau N° 11: Indice KMO et test de Bartlett

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
PolRec5	,803	
PolRec6	,705	
PolRec7	,600	
PolRec3	,589	
PolRec4	,579	
PolRec1		,859
PolRec2		,709

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

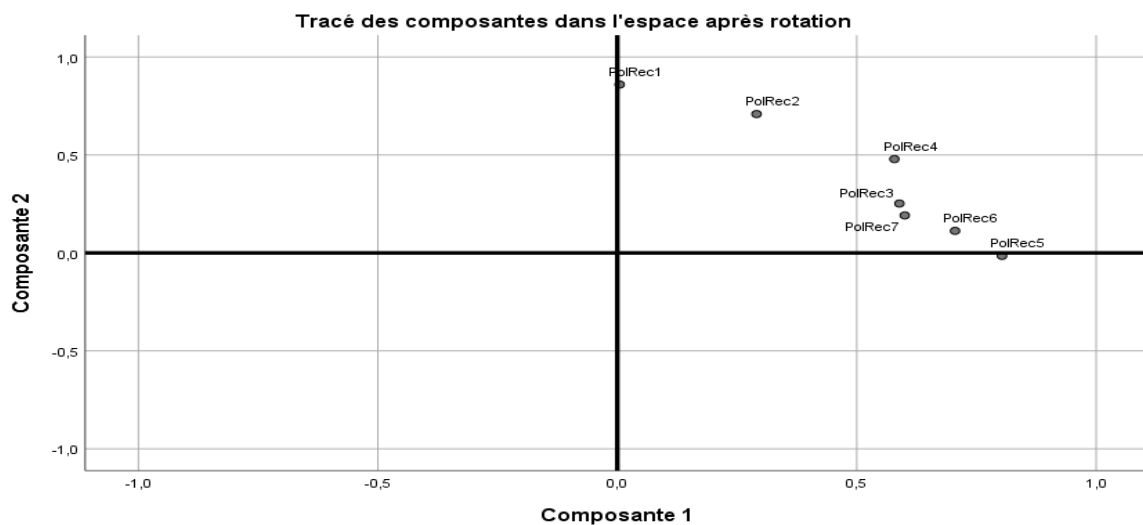
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Source : Auteurs données collectées sur le terrain 2025

Après rotation Varimax, l'analyse en composantes principales met en évidence deux sous-dimensions claires au sein de la variable « Politique de recrutement ». La première composante regroupe les items PolRec3 à PolRec7, qui reflète des aspects opérationnels et concrets du recrutement (procédures, critères, outils). La seconde composante rassemble PolRec1 et PolRec2, davantage liés à des éléments stratégiques (vision globale ou valeurs associées au recrutement). Ces résultats confirment que la variable est bifactorielle, et qu'une analyse distincte de ces deux dimensions pourrait améliorer la précision du modèle.

Figure N° 2: Analyse factorielle exploratoire



Source : Auteurs données collectées sur le terrain 2025

Le graphe des composantes après rotation met en évidence deux groupes bien distincts d'items pour la variable « Politique de recrutement ». Le premier groupe, composé de PolRec3 à PolRec7, est fortement associé à la première composante, illustrant des pratiques opérationnelles du recrutement. Le second groupe, formé par PolRec1 et PolRec2, se distingue clairement sur la seconde composante, traduisant une dimension plus stratégique ou conceptuelle. Ce positionnement graphique confirme la structure bifactorielle du construit, et suggère que la variable pourrait être analysée comme composée de deux sous-dimensions complémentaires.

Tableau N° 12: Résultat de la variable " Politique de recrutement"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	7

Source : Auteurs à partir des données collectées sur le terrain, 2025.

L'indice de fiabilité de la variable « Politique de recrutement », mesuré par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,742$) pour 7 items, indique une cohérence interne satisfaisante. Cela signifie que les items sont suffisamment corrélés entre eux pour mesurer un même construit sous-jacent, ce qui confirme la fiabilité de l'échelle utilisée dans cette étude.

• Résultats de l'indice KMO et du test de cohérence de l'item « la Performance sociale »

La deuxième dimension retenue, « Performance sociale », est évaluée à partir de cinq (05) items. Après plusieurs itérations, cinq (05) items ont été sélectionnés pour mesurer cette dimension. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 13: Alpha de Cronbach de la variable et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,633
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	217,332
	ddl	10
	Signification	,000

Source : Auteurs à partir des données collectées sur le terrain, 2025.

Les résultats du test KMO et de Bartlett pour la variable « performance sociale » montrent que les données sont modérément adaptées à une analyse factorielle exploratoire. L'indice KMO de 0,633 indique une adéquation acceptable de l'échantillonnage, tandis que le test de Bartlett est hautement significatif ($p < 0,001$), validant l'existence de corrélations suffisantes entre les items. Ces résultats permettent donc de poursuivre une analyse factorielle avec prudence, en gardant à l'esprit que la structure pourrait être perfectible.

Tableau N° 14: Variance totale expliquée de la performance sociale

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,969	39,387	39,387	1,969	39,387	39,387
2	,988	19,763	59,150			
3	,869	17,382	76,532			
4	,685	13,706	90,239			
5	,488	9,761	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs à partir des données collectées sur le terrain sur la base de SPSS 26.

L'analyse en composantes principales de la variable « Performance sociale » révèle une structure essentiellement unidimensionnelle, la première composante ayant une valeur propre de 1,969 et expliquant 39,39 % de la variance totale. Conformément à la règle de Kaiser, seule cette composante est retenue, suggérant que les items évaluent principalement une même dimension latente. Bien que le pourcentage de variance soit modéré, il reste suffisant pour justifier la construction d'un score global unique.

Tableau N° 15: Matrice des composantes de la variable performance sociale

Matrice des composantes ^a	
	Composante 1
PerfSoc5	,713
PerfSoc2	,713
PerfSoc3	,678
PerfSoc1	,523
PerfSoc4	

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes
extraites.

Source : Auteurs à partir de SPSS 26.

L'analyse factorielle révèle que la variable « Performance sociale » est construite autour d'une seule composante principale, confirmant sa structure unidimensionnelle. Les cinq items présentent tous des charges factorielles satisfaisantes ($\geq 0,500$), avec des valeurs particulièrement fortes pour PerfSoc2, PerfSoc3 et PerfSoc5, indiquant qu'ils représentent bien le construit. Cette cohérence suggère qu'il est pertinent de regrouper ces items dans un score composite unique pour mesurer la performance sociale.

Tableau N° 16: Test de fiabilité de la performance sociale

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,603	5

Source : Auteurs à partir de SPSS 26

L'alpha de Cronbach obtenu pour la variable « Performance sociale » est de 0,603 pour 5 items, ce qui indique une fiabilité interne limite mais acceptable dans un contexte exploratoire. Bien que les items présentent une certaine cohérence, cette valeur suggère que l'échelle pourrait bénéficier d'un affinement, notamment en identifiant les items les moins corrélés au score global. Cependant, elle reste utilisable pour des analyses exploratoires, en gardant à l'esprit ses limites.

- **Culture organisationnelle**

La troisième dimension retenue, « Culture organisationnelle », est évaluée à partir de six (06) items. Après plusieurs itérations, cinq (05) items ont été sélectionnés pour mesurer cette dimension. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 17: Indice KMO et test de Bartlett de la variable "culture organisationnelle"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,725
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	435,978
	ddl	15
	Signification	,000

Source : Auteurs à partir de SPSS 26

L'analyse de la qualité de l'échantillonnage via l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,725) indique une adéquation bonne des données à une analyse factorielle. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett, hautement significatif ($p = 0,000$), confirme l'existence de corrélations suffisantes entre les items. Ces résultats justifient donc pleinement la conduite d'une analyse en composantes principales ou factorielle pour explorer la structure sous-jacente de la variable « culture organisationnelle ».

Tableau N° 18: *Variance totale expliquée de la « culture organisationnelle »*

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,548	42,459	42,459	2,548	42,459	42,459	1,945	32,413	32,413
2	1,010	16,833	59,292	1,010	16,833	59,292	1,613	26,879	59,292
3	,770	12,830	72,122						
4	,702	11,693	83,816						
5	,566	9,432	93,248						
6	,405	6,752	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'analyse en composantes principales appliquée à la variable « culture organisationnelle » met en évidence deux composantes principales, conformément au critère de Kaiser (valeurs propres > 1). Ces deux dimensions expliquent ensemble 59,29 % de la variance totale, un niveau satisfaisant dans le cadre des recherches en sciences sociales. Après rotation Varimax, la répartition de la variance reste équilibrée (32,41 % et 26,88 %), ce qui améliore l'interprétation des facteurs. Ces résultats indiquent que la variable n'est pas unidimensionnelle, mais qu'elle est construite autour de deux sous-dimensions cohérentes, justifiant ainsi une approche multidimensionnelle de la culture organisationnelle dans le modèle d'analyse.

Tableau N° 19: *Rotation de la matrice des composantes « Culture organisationnelle »*

Rotation de la matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
CultOrg3	,828	
CultOrg6	,793	
CultOrg5	,630	
CultOrg2		,819
CultOrg4		,749
CultOrg1		

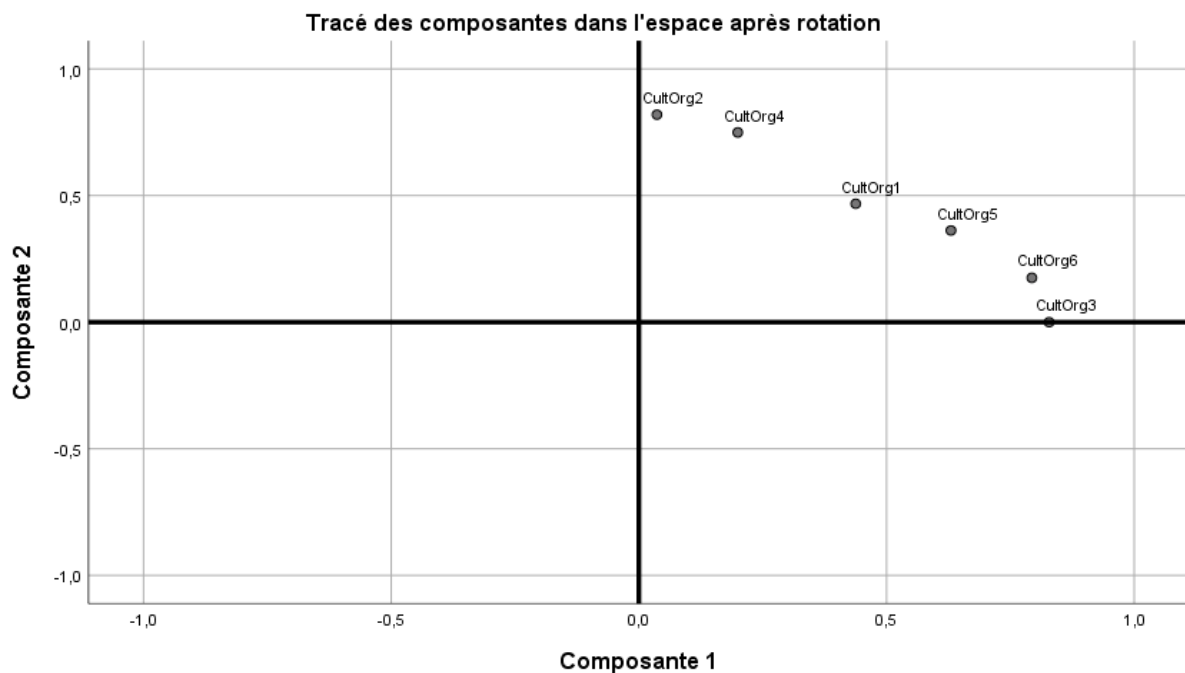
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

L'analyse factorielle par rotation Varimax met en évidence une structure bidimensionnelle de la variable « culture organisationnelle », avec une convergence en 3 itérations. Les items se répartissent de manière nette entre deux composantes, chacune étant fortement saturée par des items spécifiques. Cette répartition suggère l'existence de deux dimensions distinctes mais complémentaires de la culture organisationnelle : l'une tournée vers les pratiques et les comportements internes (composante 1), l'autre axée sur les valeurs et les dynamiques collectives (composante 2). Ces résultats valident la structure multidimensionnelle de la variable et renforcent sa pertinence dans le modèle d'analyse retenu.

Figure N° 3: Tracé des composantes dans l'espace après rotation



Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

Le nuage de points obtenu après la rotation Varimax montre une claire répartition des items de la variable « culture organisationnelle » en deux groupes distincts, confirmant la structure bidimensionnelle identifiée dans l'analyse factorielle. Les items CultOrg3, CultOrg5 et CultOrg6 s'alignent fortement sur la composante 1, liée aux processus internes, tandis que les items CultOrg1, CultOrg2 et CultOrg4 se regroupent sur la composante 2, davantage liée aux valeurs et interactions sociales. Ce positionnement clair valide la cohérence conceptuelle et statistique de la variable dans le modèle étudié.

Tableau N° 20: Test de fiabilité de la variable "culture organisationnelle"

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	6

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'indice de fiabilité (alpha de Cronbach = 0,726) pour la variable « culture organisationnelle » montre une cohérence interne acceptable entre les six items composant l'échelle. Cela suggère que les items sont suffisamment corrélés entre eux pour être considérés comme mesurant une même réalité conceptuelle, tout en gardant une certaine diversité. La variable peut donc être considérée comme fiable pour une utilisation en analyse factorielle et modélisation.

- **Sens inné de l'hospitalité**

La quatrième dimension sélectionnée, « Sens inné de l'hospitalité », est évaluée à partir de huit (08) items. Après plusieurs itérations, quatre (04) items ont été retenus pour mesurer cette dimension. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 21: Résultats de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett du « sens inné de l'hospitalité ».

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,668
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	428,695
	ddl	21
	Signification	,000

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

Les résultats de l'indice KMO (0,668) et du test de Bartlett ($p < 0,001$) montrent que les données relatives à la variable « le sens inné de l'hospitalité » sont adéquates pour une analyse factorielle. Bien que l'indice KMO soit modérément satisfaisant, le test de Bartlett confirme l'existence de corrélations significatives entre les items. Ces résultats valident donc la pertinence d'une démarche de réduction dimensionnelle pour explorer la structure de cette variable.

Tableau N° 22: Variance totale expliquée de la variable « Sens inné de l'hospitalité »

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,296	32,803	32,803	2,296	32,803	32,803	2,243	32,036	32,036
2	1,333	19,047	51,850	1,333	19,047	51,850	1,333	19,045	51,081
3	1,023	14,616	66,466	1,023	14,616	66,466	1,077	15,385	66,466
4	,707	10,094	76,561						
5	,674	9,627	86,188						
6	,611	8,724	94,911						
7	,356	5,089	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'analyse en composantes principales pour la variable « le sens inné de l'hospitalité » met en évidence trois dimensions principales expliquant 66,47 % de la variance totale. Cela indique une bonne structuration de la variable, avec des sous-dimensions potentiellement interprétables. Ce résultat soutient l'idée que la perception de l'hospitalité repose sur plusieurs facettes complémentaires (accueil, spontanéité, chaleur relationnelle). La rotation des composantes améliore la lisibilité de la structure, rendant cette variable adaptée à une modélisation multidimensionnelle.

Tableau N° 23: Matrice des composantes « Sens inné de l'hospitalité »

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
SIHosp6	,855		
SIHosp7	,742		
SIHosp5	,723		
SIHosp8	,608		
SIHosp1		,808	
SIHosp2		,698	
SIHosp4			,868

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

La matrice des composantes pour la variable « le sens inné de l'hospitalité » révèle une structure factorielle claire, composée de trois dimensions cohérentes. La première composante regroupe quatre items fortement saturés, décrivant probablement l'attitude générale d'accueil. La deuxième composante, associée à deux items, reflète une disposition proactive ou l'intention d'accueillir. Enfin, la troisième composante, centrée sur un seul item (SIHosp4), illustre une facette spécifique du concept, justifiant une analyse plus fine ou une reformulation éventuelle. Cette structuration valide l'idée que l'hospitalité est une compétence sociale multidimensionnelle, intégrant à la fois des comportements, des intentions et des traits relationnels.

Tableau N° 24: Rotation de la matrice des composantes " sens inné de l'hospitalité "

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
SIHosp6	,834		
SIHosp7	,733		
SIHosp5	,727		
SIHosp8	,671		
SIHosp2		,837	
SIHosp1		,752	
SIHosp4			,936

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

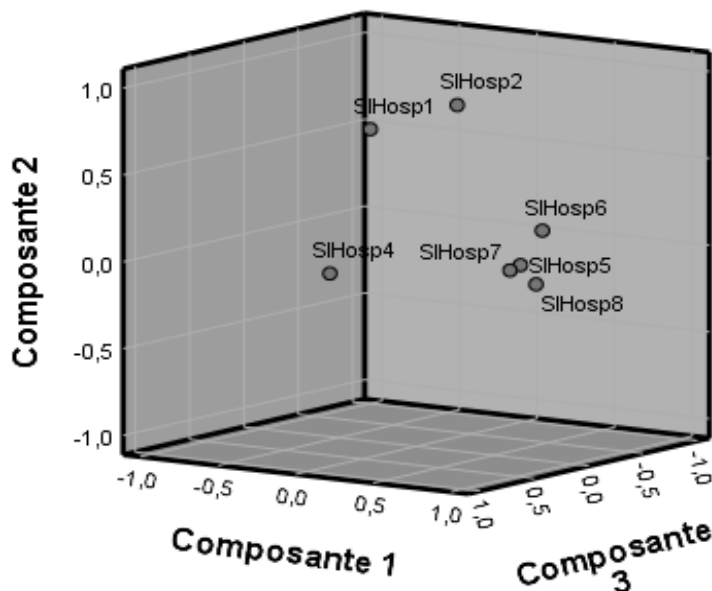
a. Convergence de la rotation dans 4 itérations.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

La rotation orthogonale de la matrice des composantes pour la variable « sens inné de l'hospitalité » met en évidence une structure factorielle à trois dimensions claires : Une première, fortement saturée, regroupe les comportements visibles liés à l'accueil. Une deuxième, plus psychologique, porte sur les motivations internes à être accueillant. Une troisième, très spécifique, révèle un aspect isolé du construct (SIHosp4), qui pourrait représenter une valeur symbolique ou culturelle de l'hospitalité. Ces résultats soulignent que l'hospitalité est une compétence complexe et multidimensionnelle, allant au-delà des simples gestes pour intégrer des éléments attitudinaux, intentionnels et culturels.

Figure N° 4: Tracé des composantes dans l'espace après rotation " sens inné de l'hospitalité"

Tracé des composantes dans l'espace après rotation



Source: Auteurs à partir de SPSS 26

Le graphique tridimensionnel confirme l'analyse factorielle : la variable « sens inné de l'hospitalité » présente une structure à trois dimensions bien différenciées, illustrant la richesse conceptuelle de cette notion. Une dimension comportementale, incarnée par les pratiques concrètes d'accueil (SIHosp5 à SIHosp8). Une dimension psychologique ou motivationnelle, portée par des intentions d'ouverture à l'autre (SIHosp1 et SIHosp2). Une dimension culturelle ou axiologique, très spécifique, représentée uniquement par SIHosp4, soulignant un fondement profond et personnel de l'hospitalité. Cette diversité de composantes reflète que l'hospitalité n'est pas une attitude unique, mais une combinaison de gestes, valeurs et intentions, formant un tout cohérent mais pluriel.

Tableau N° 25: Test de fiabilité de la variable "sens inné de l'hospitalité"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	7

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'alpha de Cronbach de ,632 indique que les 7 items mesurant le "sens inné de l'hospitalité" présentent une cohérence interne modérée. Cela signifie qu'ils sont relativement homogènes, mais pas parfaitement corrélés entre eux. Cette valeur, combinée à la structure factorielle en trois composantes bien distinctes (comme vu dans l'analyse précédente), suggère que : La variable couvre plusieurs facettes de l'hospitalité (comportementale, motivationnelle, axiologique). Il existe une diversité d'expression du concept chez les répondants, ce qui justifie cette cohérence modérée.

- **Contact facile**

La cinquième dimension retenue, « le Contact facile », est évaluée à partir de dix (10) items. Après plusieurs itérations, six (06) items ont été sélectionnés pour mesurer cette dimension. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 26: Résultats de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett de « le Contact facile ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,790
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1258,519
	ddl	45
	Signification	,000

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

L'indice KMO de ,790 et le test de Bartlett significatif (,000) confirment que l'échantillon est approprié et que les données sont adaptées à une analyse en composantes principales pour la variable "le Contact facile". Ces résultats suggèrent que les items liés à cette variable présentent des corrélations suffisantes pour extraire des facteurs sous-jacents, garantissant ainsi la validité de la structure factorielle à explorer. En somme, cette étape confirme la pertinence des analyses factorielles ultérieures pour mieux comprendre la dimension « Contact facile ».

Tableau N° 27: Variance totale expliquée de la variable « le Contact facile »

Composante	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,845	38,454	38,454	3,845	38,454	38,454	2,561	25,614	25,614
2	1,559	15,591	54,044	1,559	15,591	54,044	1,987	19,872	45,487
3	1,040	10,405	64,449	1,040	10,405	64,449	1,896	18,963	64,449
4	,855	8,549	72,998						
5	,608	6,080	79,078						
6	,557	5,570	84,648						
7	,478	4,775	89,423						
8	,431	4,314	93,738						
9	,328	3,280	97,018						
10	,298	2,982	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'analyse en composantes principales de la variable "le Contact facile" révèle que trois composantes principales peuvent être retenues, car leurs valeurs propres sont supérieures à 1. Ces trois composantes expliquent ensemble environ 64,45 % de la variance totale, ce qui indique une bonne capacité à représenter l'information contenue dans les données originales.

La rotation a permis de répartir la variance de manière plus équilibrée entre les trois composantes, facilitant ainsi leur interprétation et la compréhension des dimensions sous-jacentes de la variable "le Contact facile".

Tableau N° 28: Matrice des composantes de la variable « le Contact facile »

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
ContFac2	,744		
ContFac5	,682		
ContFac6	,662		
ContFac3	,657		
ContFac4	,653		
ContFac7	,637		-,530
ContFac1	,606		
ContFac9	,527		
ContFac10		,602	
ContFac8	,585	,593	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

L'analyse des charges factorielles montre que la variable "le Contact facile" est principalement dominée par une première composante qui rassemble la majorité des items, ce qui confirme l'existence d'un facteur central lié à cette notion. Par ailleurs, la présence de charges sur les composantes 2 et 3 suggère l'existence de sous-dimensions ou de nuances au sein du concept global de "contact facile".

En particulier, l'item ContFac8 semble partager sa variance entre la composante 1 et la composante 2, indiquant une complexité dans sa relation avec les dimensions sous-jacentes. De même, ContFac7, avec une charge négative sur la composante 3, pourrait représenter une facette opposée ou différente du contact facile.

Tableau N° 29: Rotation de la matrice des composantes "contact facile"

	Composante		
	1	2	3
ContFac5	,832		
ContFac4	,787		
ContFac2	,731		
ContFac3	,691		
ContFac10		,806	
ContFac8		,755	
ContFac9		,602	
ContFac7			,806
ContFac1			,686
ContFac6			,608

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

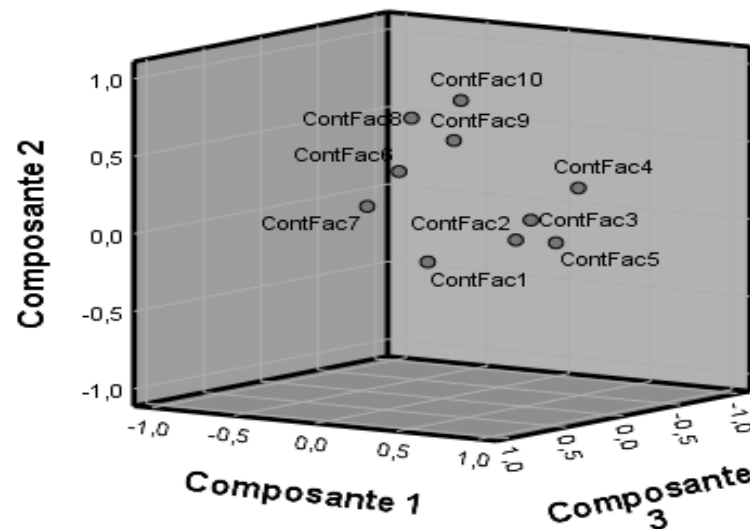
a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

La rotation Varimax permet de mieux différencier les sous-dimensions de la variable "le Contact facile". Trois composantes distinctes émergent: La première regroupe les items qui forment le noyau principal du contact facile. La deuxième regroupe des items qui reflètent une autre facette, plus spécifique ou circonstancielle du contact. La troisième composante révèle une troisième dimension liée à des aspects comportementaux ou perceptifs particuliers. Cette structure en trois composantes confirme que "le Contact facile" est une variable multidimensionnelle avec plusieurs facettes complémentaires.

Figure N° 5: Tracé des composantes dans l'espace après rotation "contact facile"

Tracé des composantes dans l'espace après rotation



Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

La visualisation en trois dimensions confirme la structure en trois composantes de la variable "le Contact facile" révélée par l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax.

La proximité spatiale des items autour de chaque composante montre clairement qu'ils mesurent des aspects spécifiques et distincts du concept général de contact facile. Cette représentation confirme la multidimensionnalité de la variable, avec : Une première dimension centrale, Une deuxième dimension plus spécifique, Une troisième dimension plus isolée. Le tracé aide à visualiser les regroupements et la distinction entre les différentes facettes du contact facile, renforçant la pertinence de la structure factorielle obtenue.

Tableau N° 30: Test de fiabilité du "contact facile"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	10

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

La variable "le Contact facile", composée de 10 items, présente une bonne fiabilité interne avec un alpha de Cronbach de 0,818. Cette valeur indique que les items sont cohérents entre eux et mesurent efficacement la même dimension psychologique du contact facile. Cette fiabilité soutient la validité des analyses factorielles réalisées et conforte l'utilisation de cette échelle dans l'étude.

Primauté du groupe

Analyse en composante variable primauté du groupe

La troisième dimension retenue, « Primauté du groupe », est évaluée à partir de neuf (09) items. Après plusieurs itérations, sept (07) items ont été sélectionnés pour mesurer cette dimension. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 31: Résultats de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett pour la variable "Primauté du groupe"

Rotation de la matrice des composantes ^a			
	Composante		
	1	2	3
PrGrp9	,797		
PrGrp1	,785		
PrGrp7	,707		
PrGrp8	,699		
PrGrp5		,850	
PrGrp3		,740	
PrGrp2		,612	
PrGrp6			,878
PrGrp4			,675

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

La variable "Primauté du groupe" se compose de trois sous-facteurs distincts, chacun regroupant des items fortement corrélés entre eux. Cette structuration indique que ce concept n'est pas unidimensionnel, mais qu'il englobe plusieurs dimensions spécifiques, reflétées par les trois composantes extraites. La qualité des charges factorielles et la convergence rapide confirment la robustesse de cette structure factorielle. Cette analyse permet de mieux comprendre la complexité du concept de "Primauté du groupe" en décomposant ses différentes facettes.

Tableau N° 32: Variance totale expliquée de la variable « Primauté du groupe »

Variance totale expliquée									
Valeurs propres initiales				Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,522	28,024	28,024	2,522	28,024	28,024	2,290	25,441	25,441
2	1,978	21,973	49,997	1,978	21,973	49,997	1,773	19,704	45,145
3	1,035	11,502	61,499	1,035	11,502	61,499	1,472	16,354	61,499
4	,716	7,955	69,454						
5	,706	7,844	77,298						
6	,628	6,973	84,271						
7	,553	6,148	90,419						
8	,443	4,918	95,336						
9	,420	4,664	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

L'analyse de la variance totale expliquée confirme que la variable "Primauté du groupe" est bien représentée par trois composantes principales. Ces trois composantes expliquent plus de 61 % de la variance totale, ce qui indique une bonne capacité de synthèse des données. Ainsi, la structure factorielle de cette variable est claire et cohérente, validant la multidimensionnalité du concept "Primauté du groupe" mise en évidence par la matrice des composantes.

Tableau N° 33: Matrice des composantes de la « Primauté du groupe »

Matrice des composantes ^a			
	Composante		
	1	2	3
PrGrp9	,636		
PrGrp1	,622		
PrGrp7	,578		
PrGrp8	,550		
PrGrp4	,532		
PrGrp2		,640	
PrGrp3	,508	,525	
PrGrp6			,700
PrGrp5			-,600

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

La variable "Primauté du groupe" est composée de trois dimensions distinctes révélées par l'analyse en composantes principales. La première composante regroupe la majorité des items, représentant probablement la dimension principale du groupe. La deuxième composante rassemble certains items avec une forte corrélation spécifique, tandis que la troisième composante illustre une opposition entre deux variables clés. Cette structure factorielle à trois dimensions confirme la complexité et la richesse conceptuelle de la "Primauté du groupe".

- **Analyse factorielle exploratoire des variables intermédiaires et test de fiabilité lié à la Primauté du groupe**

Avant d'entamer l'analyse factorielle, il est essentiel de vérifier la factorisabilité des données collectées. À cet effet, la littérature préconise de calculer l'indice KMO et de réaliser le test de sphéricité de Bartlett. Le tableau ci-dessous expose les résultats obtenus.

- **Primauté du groupe : résultats de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett pour la variable « Primauté du groupe »**

La première dimension retenue, « Primauté du groupe », a été évaluée à l'aide de neuf (09) items. Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 34: Indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett pour la variable « Primauté du groupe »

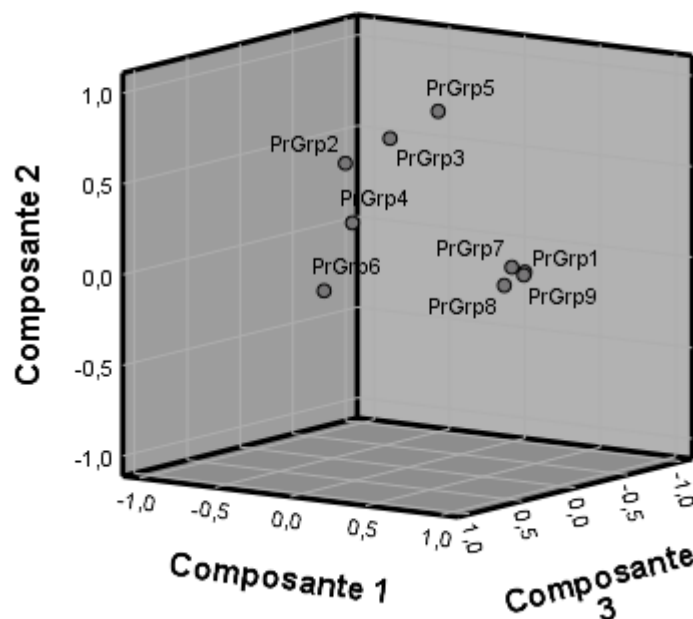
Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,709
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	677,373
	ddl	36
	Signification	,000

Source: Auteurs à partir des données de l'enquête, 2025.

L'indice KMO de 0,709 indique une adéquation satisfaisante de l'échantillon à l'analyse factorielle. De plus, le test de Bartlett significatif ($p < 0,001$) confirme que les corrélations entre les variables "Primauté du groupe" sont suffisamment fortes pour justifier l'analyse en composantes principales. Ainsi, les résultats d'ACP sur cette variable sont fiables et exploitables pour extraire des facteurs pertinents.

Figure N° 6: Tracé des composantes dans l'espace après rotation " Primauté du groupe"

Tracé des composantes dans l'espace après rotation



Source : Auteurs à partir de SPSS 26

Le tracé dans l'espace factoriel après rotation confirme la présence de trois composantes distinctes au sein de la variable "Primauté du groupe". La proximité des items autour de chaque composante montre une bonne structuration des données, avec des groupes d'items bien différenciés qui représentent différentes facettes de ce concept. Cette représentation visuelle valide la pertinence de l'extraction factorielle et la multidimensionnalité de la variable étudiée.

Figure N° 7: Test de fiabilité de la variable " Primauté du groupe "

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	9

Source: Auteurs à partir de SPSS 26

La variable "Primauté du groupe" présente une cohérence interne acceptable avec un alpha de Cronbach de 0,677. Cela indique que les 9 items associés mesurent de manière relativement homogène cette dimension, bien qu'il puisse y avoir une marge d'amélioration pour renforcer la fiabilité interne. Des analyses complémentaires (par exemple éliminer des items peu corrélés) pourraient permettre d'optimiser la consistance de cette variable.

- **Analyse factorielle confirmatoire**

L'analyse factorielle confirmatoire va porter sur l'ensemble des variables de notre modèle de recherche. Ces variables sont : la politique de recrutement, la performance sociale et la culture organisationnelle.

 Validation des instruments de mesure du modèle de recherche

Afin de tester la fiabilité et la validité de mesure, nous avons effectué des analyses en composantes principales (ACP) et de fiabilité de toutes les variables du modèle. Ainsi, les résultats des premières ACP ainsi que ceux de la fiabilité sur chacune des variables et le modèle global sont contenus dans le tableau suivant.

Tableau N° 35: Récapitulatif des premiers tests d'ACP et de fiabilité

Variables	Indices KMO	Signifi Bartlett	Alphacronbach	Nombre d'items	Variance totale expliquée	
					% de la variance totale expliquée	Nombre de facteurs extraits
PR	795	0,000	742	7	76,838	4
CF		0,000	818	10	79,078	5
SIH	608	0,000	526	8	90,011	6
PG	709	0,000	677	9	84,271	6
CO	725	0,000	5	6	8	4
PS	770	0,000	671	5	78,866	3

Source : Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

 Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « Politique de Recrutement ».

L'échelle de mesure de la variable « politique de recrutement » est composée de sept (7) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP). De cette ACP, il ressort quatre (4) facteurs restituant 82,368% de la variance (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (PR1, PR4, PR5). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation, la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 36: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur la politique de recrutement

La Politique de Recrutement				
Code des items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	Sans l’item	Indice de l’échelle
PR7	,954	7,899	,723	,744
PR3	,908	14,050	,714	
PR6	,902	40,189	,704	
PR2	,892	44,227	,725	
Nombre d’items : 4				
Valeur propre de la composante principale	2,654			,797
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 431,659			
	ddl = 15			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	82,368			

Source: Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

De l'observation de ce tableau, il ressort que la variance totale expliquée permet de ressortir quatre composantes principales qui expliquent 76,838% de l'ensemble de l'information fournie par tous les 7 indicateurs de la variable « Politique de Recrutement ». Nous avons constaté aussi que l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. De même, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,797 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « Sens Inné de l'Hospitalité ».

L'échelle de mesure de la variable « sens inné de l'hospitalité » est composée de huit (8) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP) et une analyse de fiabilité. De cette ACP, il ressort six (6) facteurs restituant 90,011% de la variance mais l'analyse de fiabilité retient quatre (4) facteurs restituant 82,271% (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (SIH1, SIH2, SIH3 et SIH4). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation, la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 37: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur le sens inné de l'hospitalité

Le Sens Inné de l'Hospitalité				
Code des items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	Sans l'item	Indice de l'échelle
SIH8	,972	28,854	,725	,732
SIH5	,945	19,272	,683	
SIH7	,941	15,995	,676	
SIH6	,629	8,565	,691	
Nombre d'items	4			
Valeur propre de la composante principale	2,308			,716
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 339,474			
	ddl = 6			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	82,271			

Source : Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

Ce tableau montre que tous les Alpha de Cronbach de la dimension « sens inné de l'hospitalité » sont supérieurs à 0,6 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. Il faut noter également que le test de spécificité de Bartlett (339,474 ; $p = 0,000$), indiquant que les items peuvent être factorisés. De plus, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,716 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « primauté du groupe ».

L'échelle de mesure de la variable « primauté du groupe » est composée de neuf (9) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP) et une analyse de fiabilité. De cette ACP, il ressort six (6) facteurs restituant 84,271% de la variance (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (PG7, PG8 et PG9). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation, la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 38: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur la primauté du groupe

La Primauté du Groupe				
Code des items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	Sans l’item	Indice de l’échelle
PG1	,964	7,955	,644	,677
PG6	,909	7,380	,667	
PG4	,878	28,024	,638	
PG3	,865	11,502	,647	
PG5	,747	21,973	,666	
PG2	,616	,113	,655	
Nombre d’items :	6			
Valeur propre de la composante principale	3,514			,667
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 327,929			
	ddl = 15			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	84,271			

Source : *Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité*

Ce tableau montre que tous les Alpha de Cronbach de la dimension « primauté du groupe » sont supérieurs à 0,6 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. Il faut noter également que le test de spécificité de Bartlett (327,929 ; $p = 0,000$), indiquant que les items peuvent être factorisés. De plus, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,667 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « contact facile ».

L'échelle de mesure de la variable « contact facile » est composée de dix (10) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP) et une analyse de fiabilité. De cette ACP, il ressort cinq (5) facteurs restituant 79,078% de la variance (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (CF5, CF7, CF8, CF9 et PG10). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation, la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 39: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur le contact facile

Le Contact Facile				
Code des items	Qualité de la représentation	Valeurs propres Contributions factorielles	Sans l’item	Indice de l’échelle
CF1	,942	38,454	,808	,809
CF4	,852	8,549	,784	
CF5	,791	6,080	,740	
CF2	,666	15,591	,739	
CF3	,664	10,405	,780	
Nombre d’items	5			,823
Valeur propre de la composante principale	3,845			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 599,406			
	ddl = 10			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	79,078			

Source : Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

Ce tableau montre que tous les Alpha de Cronbach de la dimension « contact facile » sont supérieurs à 0,7 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. De plus, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,823 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « Culture Organisationnelle ».

L'échelle de mesure de la variable « culture organisationnelle » est composée de six (6) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP) et une analyse de fiabilité. De cette ACP, il ressort quatre (4) facteurs restituant 83,816% de la variance (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (C05 et C06). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation, la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 40: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur la culture organisationnelle

La Culture Organisationnelle				
Code des items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	Sans l’item	Indice de l’échelle
CO3	,982	12,830	,694	,726
CO4	,974	11,693	,694	
CO2	,973	16,833	,714	
CO1	,969	42,459	,692	
Nombre d’items :	4			,725
Valeur propre de la composante principale	2,548			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 435,978			
	ddl = 15			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	83,816			

Source: Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

Ce tableau montre que tous les Alpha de Cronbach de la dimension « culture organisationnelle » sont supérieurs à 0,6 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. De plus, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,725 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

Evaluation de la fiabilité et de l'échelle de mesure de la variable « Performance Sociale ».

L'échelle de mesure de la variable « Performance Sociale » est composée de cinq (5) items au départ. Pour épurer cette échelle afin de retenir les items qui entrent dans la construction de notre instrument final de mesure des variables, nous avons effectué une analyse en composante principale (ACP), combiné à l'analyse de fiabilité. De ces analyses, il ressort trois (3) facteurs restituant 78,866 % de la variance (tableau suivant). Cette analyse exploratoire a permis de supprimer les variables disposant de faibles contributions factorielles (PS4 et PS5). Le tableau suivant récapitule les facteurs obtenus qui sont contenus dans la matrice des composantes après rotation la contribution factorielles et la valeur des indices de cohérence interne et de fiabilité.

Tableau N° 41: Résultat des analyses de cohérence interne et de fiabilité sur la performance sociale

La Performance Sociale				
Code des items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	Sans l'item	Indice de l'échelle
PS4	,946	12,531	,720	,754
PS1	,862	57,688	,698	
PS2	,754	15,717	,674	
PS3	,627	14,064	,695	
Nombre d'items	4			
Valeur propre de la composante principale	2,308			,772
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé = 341,328			
	ddl = 6			
	Signification p = 0,000			
Variance expliquée	78,866			

Source : Extrait de l'analyse en composante principale et des tests de validité et de fiabilité

Ce tableau montre que tous les Alpha de Cronbach de la dimension « performance sociale » sont supérieurs à 0,6 ; ce qui montre une très bonne cohérence interne de l'ensemble des items constituant cette variable. De plus, l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Mayer-Olkin s'élève à 0,772 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil $\alpha = 1\%$. Ces mesures démontrent alors une bonne validité de construit de notre outil de collecte des informations.

- **Test de fiabilité, convergence et validité des échelles de mesure des variables**

Tableau N° 42: Résultat des tests de cohérence interne et de fiabilité

Variables	Indice de Rho-J	Indice de validité convergente AVE	Validité discriminante
PR	0,860	0,506	
SIH	0,864	0,516	
PG	0,865	0,518	
CF	0,901	0,606	
CO	0,863	0,513	
PS	0,860	0,511	

Source : Extrait de l'analyse de la convergence et de la validité

Le test de fiabilité de Rhô de Jöreskog est une analyse de fiabilité Composite qui vient renforcer l'analyse de fiabilité d'Alpha de Cronbach. Le seuil recommandé : > 0.70 (souvent > 0.80 pour bonne fiabilité). Il ressort de notre analyse que tous nos construits sont fiables. Les variables la Politique de Recrutement (PR), le sens inné de l'hospitalisation (SIH), la primauté du groupe (PG), le contact facile (CF), la culture organisationnelle (CO) et la performance sociale (PS) ont tous des $pJ > 0.86$, ce qui reflète une bonne cohérence interne des items mesurant chaque construit latent.

En ce qui concerne la validité convergente (AVE), le seuil recommandé : > 0.50 selon les chercheurs Fornell et Larcker, 1981. L'analyse de la validité de nos construits ont une $AVE \geq 0.50$, ce qui signifie qu'une partie suffisante de la variance des items est expliquée par leur facteur latent respectif. Mais le construit le contact facile (CF) est particulièrement bien mesuré ($AVE = 0.606$). Alors tous les construits de notre recherche ont une validité convergente acceptable.

▪ Hypothèse 1

Tableau N° 43: Ajustement global du modèle de l'hypothèse 1

Type d'indice	Indices absolus		Indices Incrémentaux		Significativité	
Indice	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	P-Value (Chi-Square)	Chi²/ddl
Normes	< 0.06	< 0.08	> 0.95	> 0.95	< 0.05	$\sim \leq 3$
Modèle	0.046	0.051	0.981	0.978	0.000	583,975/223

Source: Extrait du résultat des analyses sous R.4.5.1

Les résultats d'ajustement global du modèle d'équation structurelle indiquent un ajustement satisfaisant à très bon entre le modèle théorique et les données empiriques. Du côté des indices absolus, le RMSEA est de 0.046, inférieur au seuil de 0.06, ce qui suggère une erreur d'approximation faible. Le SRMR, à 0.051, est également bien en dessous de la limite de 0.08, confirmant que les écarts entre les matrices de covariances observées et modélisées sont faibles.

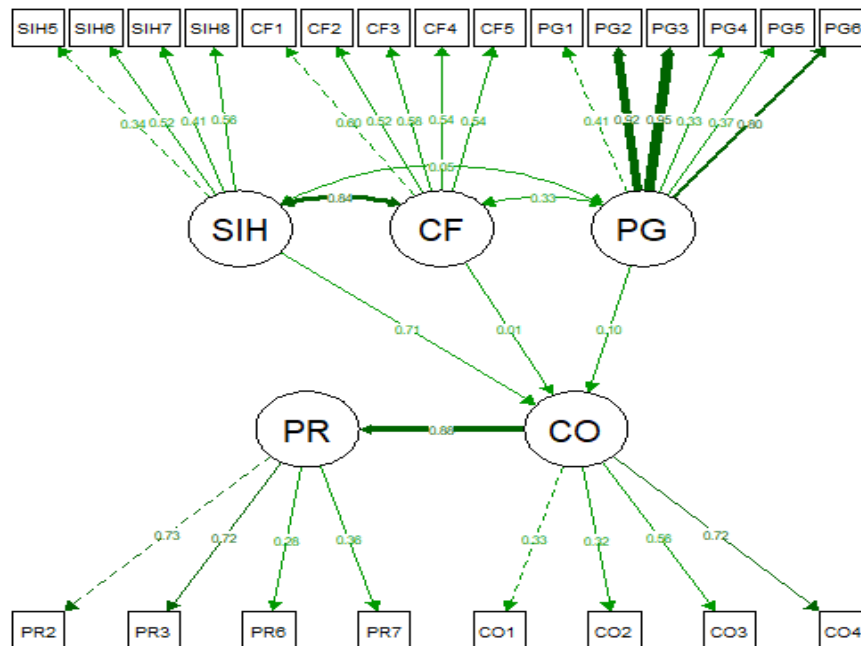
Concernant les indices incrémentaux, le CFI (0.981) et le TLI (0.978) dépassent nettement le seuil recommandé de 0.95, ce qui indique que le modèle testé améliore largement l'ajustement par rapport au modèle de base. Toutefois, la p-value associée au test du Chi² est significative ($p = 0.000$), ce qui peut suggérer un mauvais ajustement, mais cette statistique est très sensible à la taille de l'échantillon (ici, vraisemblablement important) et doit être interprétée avec prudence. Enfin, le rapport Chi²/degrés de liberté ($583.975 / 223 \approx 2.62$) est inférieur au seuil de 3, indiquant un ajustement acceptable. Dans l'ensemble des indices respecte les standards de qualité attendus, ce qui permet de conclure que le modèle présente un bon ajustement global, solide et interprétable.

Tableau N° 44: Relation structurelles et effets marginaux

Variables	Coefficient (Est)	std.all	p-value	Interprétation
SIH → CO	0.999	0.715	< 0.001	Relation forte et très significative : le Sens Inné de l'Hospitalité (SIH) contribue fortement à expliquer la Culture Organisationnelle (CO).
CF → CO	0.003	0.006	0.017	Relation faible mais significative : le Contact Facile (CF) influence fortement CO.
PG → CO	0.075	0.101	0.007	Relation faible à modérée mais significative : la Primauté du Groupe (PG) a un effet plus modeste sur CO, mais reste statistiquement pertinent.
CO → PR	1.926	0.878	< 0.001	Relation très forte et hautement significative : la Culture Organisationnelle (CO) a un impact direct très élevé sur la Politique de Recrutement (PR).

Source : Extrait du résultat des analyses sous R.4.5.1

Tous les coefficients de saturation (items → facteurs) sont significatifs ($p < 0.001$) avec de bonnes saturations standardisées (≥ 0.5 pour la plupart). Les variables latentes SIH, CF, PG sont toutes significativement expliquées par leurs items respectifs, ce qui confirme une bonne validité convergente. Ces résultats soutiennent solidement l'hypothèse H1 : les trois dimensions culturelles – SIH, CF, PG – expliquent de manière significative la culture organisationnelle dans l'industrie hôtelière. Parmi elles, le sens inné de l'hospitalité (std.all = 0.715) joue un rôle prépondérant, suivi de la primauté du groupe (0.101). Le contact facile a un impact plus modéré (0.006) mais significatif. Ensuite, la culture organisationnelle exerce une influence très forte sur la politique de recrutement (std.all = 0.878), ce qui confirme que la manière dont une organisation est culturellement structurée détermine largement sa stratégie de recrutement. En conclusion, les dimensions de la culture organisationnelle jouent un rôle clé dans la structuration de la politique de recrutement, avec des effets différenciés mais tous significatifs. Le modèle est empiriquement robuste et les résultats appuient les fondements théoriques proposés.



Hypothèse 2

Tableau N° 45: Ajustement global du modèle de l'hypothèse 2

Type d'indice	Indices absolus		Indices Incrémentaux		Significativité	
Indice	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	P-Value (Chi-Square)	Chi²/ddl
Normes	< 0.06	< 0.08	> 0.95	> 0.95	> 0.05	$\sim \leq 3$
Modèle	0,046	0,064	0,984	0,984	0,06	153,43/58

Source : Extrait du résultat des analyses sous R.4.5.1

Les résultats d'ajustement du modèle d'équation structurelle indiquent un très bon ajustement global entre le modèle spécifié et les données empiriques. Du côté des indices absolus, le RMSEA est de 0.046, inférieur au seuil critique de 0.06, ce qui traduit une faible erreur d'approximation du modèle. Le SRMR, à 0.064, est également bien en dessous du seuil de 0.08, ce qui suggère que les écarts entre les covariances observées et estimées sont acceptables. En ce qui concerne les indices incrémentaux, le CFI et le TLI atteignent chacun 0.984, dépassant largement le seuil requis de 0.95. Cela indique que le modèle présente une amélioration substantielle par rapport au modèle nul, ce qui est un très bon signe.

Par ailleurs, la p-value associée au test du Chi² est de 0.06, légèrement supérieure à 0.05, ce qui signifie que l'hypothèse nulle (selon laquelle le modèle s'ajuste parfaitement aux données) ne peut pas être rejetée à un seuil de 5 %, ce qui renforce encore la validité du modèle. Enfin, le rapport Chi²/ddl = 153.43/58 ≈ 2.64 est bien inférieur au seuil critique de 3, ce qui confirme un bon ajustement. En résumé, tous les indicateurs sont conformes aux normes attendues, ce qui permet de conclure que le modèle spécifié s'ajuste très correctement aux données.

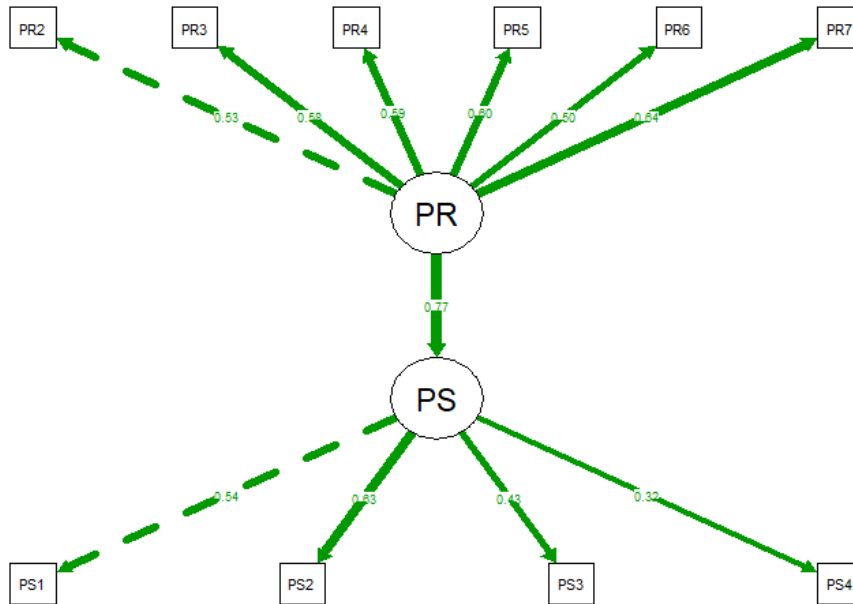
Tableau N° 46: la validité des construits

Variables	Coefficient (Est)	std.all	p-value	Interprétation
PS ← PR	1.064	0.775	< 0.001	Il existe un effet très fort et significatif de la politique de recrutement sur la performance du système. Une amélioration d'un écart-type dans PR augmente PS de 0.775 écart-type.

Source : Extrait du résultat des analyses sous R.4.5.1

L'analyse de la validité des construits nous permet de dire que les charges factorielles standardisées (std.all) pour tous les items de PR sont entre 0.499 et 0.636, ce qui impliquent de bonnes charges, indiquant une validité convergente acceptable. Par contre la validité des construit de PS sont comprises entre 0.320 et 0.633 indiquant des charges acceptables, mais la charge factorielle de PS4 est plus faible (0.320), à surveiller. Les variances résiduelles sont faibles à modérées, ce qui montre que les construits latents expliquent une part substantielle de la variance de leurs indicateurs.

Le modèle montre que la politique de recrutement (PR) est un prédicteur significatif et puissant de la performance du système (PS). Le modèle est théoriquement robuste et statistiquement bien ajusté, avec des estimations fiables et cohérentes. Ces résultats suggèrent que renforcer la politique de recrutement améliore significativement la performance globale du système étudié.



■ Hypothèse 3

Tableau N° 47: Ajustement global du modèle de l'hypothèse 3

Type d'indice	Indices absolus		Indices Incrémentaux		Significativité	
Indice	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	P-Value (Chi-Square)	Chi²/ddl
Normes	< 0.06	< 0.08	> 0.95	> 0.95	> 0.05	~≤ 3
Modèle	0.015	0.027	0.971	0.956	0.071	149.96/52

Source : Extrait des résultats des données sous R.4.5.1

Les résultats d'ajustement du modèle d'équation structurelle indiquent une excellente qualité d'ajustement global. D'un point de vue des indices absolus, le RMSEA est de 0.015, largement en dessous du seuil de 0.06, ce qui reflète une erreur d'approximation très faible entre le modèle et les données observées. De même, le SRMR s'élève à 0.027, bien inférieur à la norme de 0.08, ce qui confirme que les résidus entre les covariances observées et estimées sont faibles. Concernant les indices incrémentaux, le CFI (0.971) et le TLI (0.956) dépassent les seuils de 0.95, ce qui signifie que le modèle améliore nettement l'ajustement comparé à un modèle nul (sans relations entre les variables). La p-value associée au test du Chi² est n'est pas significative ($p = 0.071$), ce qui correspond à la norme exigée. Enfin, le rapport $\text{Chi}^2/\text{ddl} = 149.96/52 \approx 2.88$ est inférieur à 3, ce qui respecte les critères standards. Ainsi, l'ensemble de ces indicateurs montre que le modèle présente un ajustement solide et fiable, et peut être interprété en toute confiance.

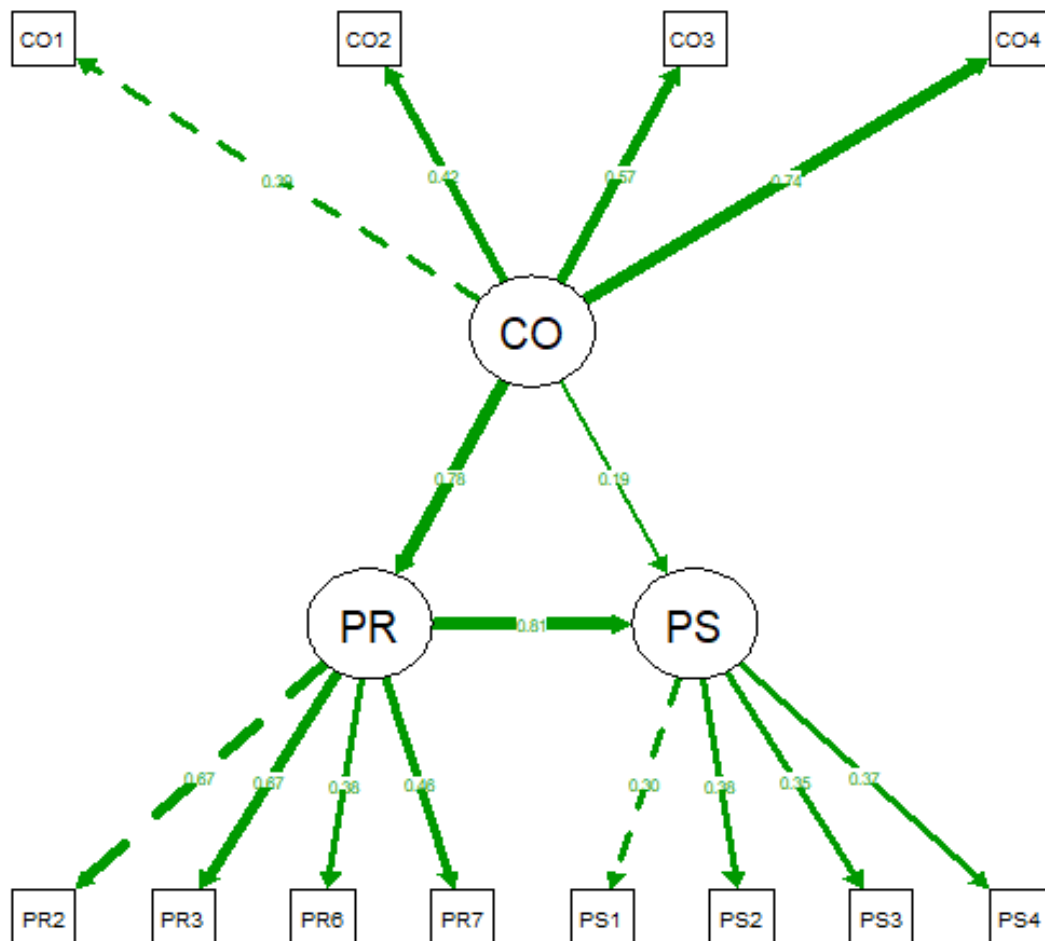
Tableau N° 48: Modèle de corrélation entre politique de recrutement et la culture organisationnelle

Variables	Coefficient (Est)	std.all	p-value	Interprétation
PR $\approx$ PS (a)	0.362	0.811	0.002	
CO $\approx$ PR (b)	1.337	0.780	0.000	
CO $\approx$ PS (c)	0.146	0.191	0.037	
Indirect(a*b)	0.484	0.822	0.005	
Total c+(a*b)	0.630	0.935	0.000	

Source : Extrait des résultats des données sous R.4.5.1

Les résultats présentés montrent une relation de médiation parfaite et significative de la variable CO (culture organisationnelle) dans la relation entre PR (politique de recrutement) et PS (performance sociale). Tout d'abord, la relation directe entre CO et PR est fortement significative (coefficient = 1.337 ; std.all = 0.780 ; $p < 0.001$), ce qui confirme que la culture organisationnelle influence positivement la politique de recrutement. Ensuite, PR influence significativement PS (coefficient = 0.362 ; std.all = 0.811 ; $p = 0.002$), ce qui indique que de bonnes pratiques de recrutement favorisent une meilleure performance sociale.

En parallèle, la culture organisationnelle a aussi un effet direct sur la performance sociale (coefficient = 0.146 ; std.all = 0.191 ; $p = 0.037$), ce qui signifie que CO affecte PS à la fois directement et indirectement via PR. L'effet indirect ($a \times b$) est de 0.822 (standardisé = 0.484 ; $p = 0.005$), montrant que la médiation est statistiquement significative. Enfin, l'effet total de CO sur PS (direct + indirect) est de 0.630 (standardisé = 0.935 ; $p < 0.001$), indiquant une influence globale forte. Les résultats confirment l'hypothèse H3 d'un effet de médiation parfaite de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale. Tous les chemins sont significatifs, et l'effet indirect n'est pas négligeable, ce qui soutient un modèle théorique cohérent.



4.3. Discussion des Résultats De l'Étude Empirique

Il convient de rappeler que la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière repose sur trois dimensions définies par Turley et al. (2000) : le sens inné de l'hospitalité, le contact facile et la primauté du groupe. Toutefois, la dimension « écart de compétence académique et compétence professionnelle » n'a pas révélé de signification pertinente pour la poursuite de nos travaux.

Cette structure nous a permis d'évaluer l'influence de la perception holistique de la politique de recrutement sur la culture organisationnelle dans l'industrie hôtelière. L'objectif était d'identifier l'influence éventuelle, de la politique de recrutement sur la performance sociale, puis le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale dans l'industrie hôtelière.

4.3.1. Les Discussions des Hypothèses

➤ **Discussion les facteurs de la culture organisationnelle qui influencent positivement la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière**

Dans l'industrie hôtelière, où la qualité du service repose principalement sur l'humain, la culture organisationnelle constitue un levier stratégique de structuration de la politique de recrutement (Schein, 1992 ; Hofstede, 2001). Loin d'être un simple décor normatif, elle influence directement les critères de sélection, les méthodes d'évaluation et les modalités d'intégration des nouveaux employés. Cette étude met en évidence trois traits culturels décisifs : le sens inné de l'hospitalité, la capacité à établir un contact facile, et la primauté du groupe, qui façonnent de manière significative les pratiques de recrutement dans l'hôtellerie.

Le sens de l'hospitalité est une valeur cardinale de la culture hôtelière. Comme le souligne Lashley (2001), il ne s'agit pas seulement d'un comportement prescrit, mais d'un dispositif émotionnel et social enraciné, visant à anticiper et satisfaire les attentes des clients. Cette disposition à l'accueil se traduit dans les pratiques de recrutement par la recherche de profils empathiques, chaleureux et à l'écoute, souvent évalués à travers des entretiens semi-directifs, des simulations d'accueil ou des tests de personnalité Barron et Maxwell, (1993). Dans ce contexte, le capital émotionnel devient un critère aussi important que les compétences techniques Grandey, (2003).

La capacité à établir un contact facile, quant à elle, reflète une culture organisationnelle orientée vers le lien social, tant dans les relations clients que dans les dynamiques internes. Selon Goffman (1959), cette capacité d'interaction spontanée est cruciale dans les "front-stage jobs" typiques de l'hôtellerie. Les hôtels sensibles à cet aspect adaptent alors leurs offres d'emploi avec des formulations centrées sur l'aisance relationnelle, et intègrent des outils comme les tests de jugement situationnel ou les jeux de rôle pour identifier des candidats capables de tisser rapidement des relations interpersonnelles solides Levashina et al., (2014). Cela reflète une approche où le comportement relationnel est perçu comme un atout stratégique de service Pizam, (2010). La primauté du groupe, héritée de cultures organisationnelles collectivistes Hofstede, (2001), guide le recrutement vers des individus capables de s'intégrer harmonieusement dans une dynamique collective. Cette orientation valorise les profils collaboratifs, souples, et engagés dans la réussite du groupe. Les recruteurs privilégient alors des critères liés à l'esprit d'équipe, la communication coopérative et la résolution de conflits, évalués à travers des entretiens de groupe ou des mises en situation collective Chatman, (1991). Cette logique vise à maintenir une cohésion d'équipe forte, indispensable dans des environnements de service intenses et instables Baum, (2006). Ces trois dimensions confirment que la culture organisationnelle ne se contente pas de s'adapter aux recrutements : elle les oriente activement. En effet, les hôtels intègrent leurs valeurs fondamentales dans toutes les étapes du processus

de recrutement de la définition des besoins à l'intégration post-embauche afin de garantir une cohérence entre les profils sélectionnés et les normes comportementales internes (Schein, 1992 ; Schneider, 1987). Ce processus d'alignement culturel devient un vecteur de performance sociale et organisationnelle durable, en réduisant le turnover, en améliorant le climat de travail et en favorisant une meilleure fidélisation des talents Kristof-Brown et al., (2005). Enfin, cette perspective inverse le paradigme traditionnel : ce n'est plus la politique de recrutement qui façonne la culture, mais bien la culture organisationnelle qui détermine la politique de recrutement. Une telle posture permet non seulement de recruter les bons profils, mais aussi de renforcer la cohérence interne, la stabilité sociale et la performance globale de l'organisation dans un secteur aussi exigeant que l'hôtellerie Gehrels, Blamar et Pizam, (2010).

➤ **La politique de recrutement dans l'industrie hôtelière influence positivement la performance sociale**

Dans un secteur aussi concurrentiel que l'industrie hôtelière, la qualité du service ne repose pas uniquement sur l'excellence technique, mais sur une dimension essentielle : la performance sociale. Celle-ci recouvre des éléments tels que le bien-être des salariés, la qualité des relations internes, l'éthique managériale et l'intégration des nouveaux collaborateurs Delmas, (2020 ; Guest, (1999). Dans ce contexte, la politique de recrutement apparaît comme un levier stratégique majeur pour construire un environnement social sain, inclusif et durable. Contrairement à une approche centrée uniquement sur les compétences techniques, une politique de recrutement efficace dans l'hôtellerie prend en compte des critères comportementaux liés à la culture du service. Des qualités comme l'hospitalité naturelle, l'intelligence relationnelle ou encore l'esprit d'équipe deviennent alors des critères centraux dans la sélection Kristof-Brown et al., (2005). Selon Pizam (2010), ces dimensions favorisent non seulement une meilleure expérience client, mais aussi un climat de travail plus harmonieux, marqué par la coopération, la solidarité et la reconnaissance mutuelle. De ce fait, le recrutement devient un instrument structurant de la cohésion interne, contribuant à réduire le turnover et à renforcer l'engagement des équipes Liu et Wang (2021).

La transparence et l'équité dans les procédures de recrutement jouent également un rôle fondamental. Comme le soulignent Cropanzano et Wright (2001), la justice organisationnelle perçue influence fortement la confiance que les salariés accordent à leur entreprise. En effet, des processus clairs, des critères de sélection explicites, des outils d'évaluation impartiaux et la diversité des sources de candidatures contribuent à légitimer l'acte de recrutement. Ils participent ainsi à créer un environnement inclusif, où chaque candidat perçoit un traitement équitable, ce qui limite les tensions sociales Gilliland, (1993). Un autre facteur décisif dans la réussite de la politique de recrutement est l'adéquation entre le profil du candidat et la culture organisationnelle. Schein (1992) affirme que le succès de l'intégration repose sur la compatibilité entre les valeurs personnelles et celles véhiculées par l'organisation. Un bon "fit culturel" renforce les relations interpersonnelles, facilite l'adaptation et réduit les risques de désengagement ou de conflits Chatman, (1989). Cette logique s'inscrit dans une dynamique plus large de socialisation organisationnelle, où l'intégration post-embauche à travers des dispositifs d'accueil, de formation et de mentorat s'avère indispensable à la fidélisation des collaborateurs Bauer et al, (2007).

Les données empiriques issues de l'étude (analyses de régression linéaire et équations structurelles) confirment l'existence d'un lien positif et significatif entre la qualité de la politique de recrutement et la performance sociale. Celle-ci a été mesurée à travers des indicateurs tels que la satisfaction au travail, l'engagement collectif, ou encore la réduction des tensions interpersonnelles. Ces résultats rejoignent les travaux de Boxall et Purcell

(2011), qui montrent que les pratiques RH centrées sur la personne, l'éthique et le développement de carrière ont un impact direct sur la performance sociale des organisations. Enfin, l'étude souligne un fait capital dans les évolutions actuelles du marché du travail, les nouvelles générations accordent une importance croissante à l'environnement social de travail, aux valeurs humaines et à la qualité des relations au sein de l'organisation Cennamo et Gardner, (2008). Pour attirer et retenir ces jeunes talents, la politique de recrutement doit refléter un engagement éthique et social, incarné dans les pratiques managériales. En répondant à ces attentes, l'entreprise ne se contente pas de pourvoir des postes, elle construit un capital humain engagé, véritable moteur d'un climat social positif et d'une performance durable dans l'industrie hôtelière (Delmas, 2020 ; Pizam, 2010).

➤ **Discussion de l'effet médiateur de la culture organisationnelle**

Dans l'industrie hôtelière, la qualité des interactions humaines constitue un facteur clé, tant pour la satisfaction client que pour la cohésion interne des équipes (Lashley, 2001 ; Pizam, 2010). Dans ce contexte, la politique de recrutement représente un levier stratégique dans la structuration du capital humain Boxall et Purcell, (2011). De son côté, la performance sociale, entendue comme la qualité des relations internes, le bien-être des salariés, l'intégration des valeurs collectives et l'éthique professionnelle, s'est imposée comme un indicateur clé de performance organisationnelle (Guest, 1999 ; Delmas, 2020). Cependant, plusieurs travaux suggèrent que le lien entre politique de recrutement et performance sociale n'est pas nécessairement direct. Il pourrait être médié par un facteur organisationnel fondamental, la culture organisationnelle (Schein, 1992 ; Schneider, 1987). Cette recherche s'inscrit dans cette hypothèse, en examinant comment la culture organisationnelle intervient comme médiateur entre la politique de recrutement et la performance sociale dans l'industrie hôtelière.

Une politique de recrutement bien conçue ne se contente pas d'identifier les compétences techniques. Elle vise aussi à sélectionner des individus dont les comportements, attitudes et valeurs sont compatibles avec la culture existante, ou susceptibles de contribuer à en construire une nouvelle Kristof-Brown et al., (2005). Par exemple, recruter des profils dotés d'un sens inné de l'hospitalité, d'un contact facile et d'un sens de primauté du groupe renforce la diffusion d'une culture fondée sur le service, la coopération et la communication (Liu et Wang, 2021 ; Chatman, 1989). Une fois installée ou consolidée, la culture organisationnelle influence fortement la qualité des interactions internes, la coopération, le sentiment d'appartenance et le respect mutuel Schein, (2010). Une culture valorisante l'écoute, la solidarité, le respect des différences et l'hospitalité a des retombées concrètes sur le bien-être au travail, la cohésion hiérarchique et la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants O'Reilly et Chatman, (1996).

Les résultats empiriques montrent que les hôtels dotés d'une politique de recrutement centrée sur des critères comportementaux et relationnels développent une culture organisationnelle forte, cohérente et partagée Bowen, Ledford et Nathan, (1991). Ce constat confirme que le recrutement n'est jamais culturellement neutre : il véhicule des valeurs implicites et contribue à la transmission des normes collectives Wilkins et Ouchi, (1983). Une culture fondée sur l'hospitalité, la collaboration et la reconnaissance sociale a un impact significatif sur la qualité des relations internes, la justice perçue, la motivation collective et la fidélité organisationnelle (Cropanzano et Wright, 2001 ; Coyle-Shapiro et Shore, 2007). En tant que régulateur des comportements sociaux, elle joue un rôle stabilisateur, limitant les tensions internes.

L'analyse statistique par médiation, fondée sur le modèle de Baron et Kenny (1986), révèle que la culture organisationnelle joue un rôle significatif dans la transmission de l'effet de la politique de recrutement sur la performance sociale. Autrement dit, la politique de recrutement façonne d'abord la culture, qui agit ensuite sur

les dimensions sociales de la performance. L'effet total est ainsi partiellement médié par la culture, illustrant le fonctionnement systémique des ressources humaines, les pratiques ne produisent pas leurs effets de manière isolée, mais via des mécanismes organisationnels internes Bowen et Ostroff, (2004). Selon les travaux de Schein (1992), la culture agit comme un système de sens partagé, structurant les comportements et les processus collectifs.

- **Synthèse de la validation des hypothèses de la recherche**

Tableau N° 49: Synthèse des résultats des tests d'hypothèse

Ordre des hypothèses	Intitulés des hypothèses	Résultats
H1	Le sens inné de l'hospitalité, le contact facile et la primauté du groupe sont les facteurs de la culture organisationnelle qui influencent positivement la politique de recrutement dans l'industrie hôtelière	Validée
H2	La politique de recrutement dans l'industrie hôtelière influence positivement la performance sociale	Validée
H3	La culture organisationnelle joue un rôle de médiateur dans la relation politique de recrutement et la performance sociale.	Validée

Source: Résultat des tests d'hypothèse 2025

5. Conclusion

Dans un esprit de découverte et de rigueur scientifique, nous avons formulé l'objectif principal de cette étude à partir d'une revue de littérature et de diverses investigations empiriques : analyser l'impact de la politique de recrutement sur la performance sociale dans l'hôtellerie, en mettant en lumière le rôle médiateur de la culture organisationnelle. La revue de littérature nous a tout d'abord permis d'explorer les stratégies d'accompagnement entrepreneurial en abordant leur définition, leur typologie et leurs liens avec la performance. Ensuite, nous avons présenté les fondements théoriques des concepts étudiés, en mobilisant notamment la théorie ASA de Benjamin Schneider (1987) et la théorie du développement du *self* (1974). Nous avons également puisé dans d'autres travaux portant sur la politique de recrutement et la performance sociale afin de mieux cerner ces notions. Une synthèse des études antérieures sur les relations entre les différentes variables de notre recherche a ainsi été réalisée.

Notre étude repose sur une approche mixte, combinant une analyse qualitative exploratoire et une étude quantitative pour vérifier nos hypothèses. La phase qualitative nous a permis d'affiner nos concepts, de préciser nos questions de départ et de recueillir les avis des responsables RH et des employés.

Cette étape a aussi été déterminante dans l'élaboration du questionnaire destiné à la phase quantitative. Dans la conception du questionnaire, nous avons suivi le paradigme de Churchill (1979) afin d'assurer la pertinence des échelles de mesure. Le choix de l'échantillon s'est appuyé sur une méthode non probabiliste, incluant 385 employés d'hôtels répartis dans différentes villes d'Afrique de l'Ouest pour l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et 385 autres employés pour l'analyse factorielle confirmatoire (AFC).

Une fois ces démarches finalisées, les questionnaires ont été administrés auprès des employés sélectionnés afin de procéder à l'analyse des données. Sur le plan statistique, nous avons construit les échelles de mesure selon le paradigme de Churchill et opérationnalisé nos variables avant de tester notre modèle de recherche à l'aide des équations structurelles et de la méthode de Preacher et Hayes (2004 et 2008), Hayes et al. (2011) et Hayes (2013) via le test de bootstrap. L'analyse des données issues de la phase quantitative a révélé que les facteurs de la politique de recrutement exercent une influence directe et significative sur la performance sociale des employés d'hôtels. Cette hypothèse a été confirmée par les tests statistiques. De plus, notre étude a démontré que la culture organisationnelle joue un rôle médiateur dans cette relation, bien que ce médiateur soit partiel, puisque la relation entre la politique de recrutement et la performance sociale reste significative.

REFERENCES

1. Arcand G.al.(2005), « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, p. 107–128
2. Arnould E., and Price L. (1993), *Titre du livre ou de l'article*, *Revue scientifique*
3. Atherton Hotel at OSU 2012, Atherton Hotel OSU, Accessed 28.11.2012, <http://athertonhotelatosu.com>
4. Bagozzi R. P., et al. (1991), *Revue scientifique*
5. Bahoussa, M., et al. (2020), *Revue scientifique*.
6. Bakker, A., et al. (2014), *Revue scientifique*.
7. Barwise P. et Meehan S. (1999), « De l'importance de la perception de valeur par le client », *L'Art du Marketing, Les Échos*, 16-17 avril.
8. Barzi, Y., et al. (2022), *Revue scientifique*
9. Behi, R. (2009), *Revue scientifique*
10. Bélanger, L. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin Éditeur.
11. Blodgett J., et al. (1994), *Titre du livre ou de l'article. Nom de l'éditeur ou revue scientifique*
12. Bonnefoy-Claudet C. (2011), *Titre du livre ou de l'article. Nom de l'éditeur ou revue scientifique*
13. Bouamama S. (2015), *Mesure et évaluation de la performance* (cité indirectement via IJAFAME9)
14. Bouquin H. (2004), *Comptabilité de gestion, Economica*
15. Bourguignon A. (1996), « La performance : une notion aux contours flous », *Revue française de comptabilité*, 269, 78–82.
16. Bréchet J.-P. et Desrumeaux A., (2001), « Le thème de la valeur en sciences de gestion représentations et paradoxes », *Revue sciences de gestion*, n°28, p. 217–245.
17. C.-D. Échaudemaison, (1989), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Nathan.
18. Capron M., and Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Myopie des indicateurs de performance et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 30(153), 121–138.
19. Carriere J. et Barrette J., « GRH et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n°4, p. 302–315.
20. CG Davidson, M. , McPhail, R. et Barry, S. (2011), « Gestion des ressources humaines en hôtellerie : passé, présent et futur », *Revue internationale de gestion hôtelière contemporaine*, vol. 23, n° 4, p. 498–516
21. Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, juin, p. 57–88.
22. Chebat J. C., and Slusarczyk W. (2005), *Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique*
23. Chrétien L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M., « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 3, n°1, 2005, p. 107–126.
24. Dailey, L. (2004), *Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique*.
25. Deci E. L., and Ryan R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
26. Derbaix, C. (1987), *Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique*

27. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. (Les éditions plus anciennes sont également très pertinentes).
28. Dohou A., and Berland N., Le contrôle de gestion, 2010 (cité via IJAFAME9).
29. Dubois (1996), « L'ère du marketing situationnel », *Marketing Magazine*, n°10, mars, p. 12–13.
30. F. Jallat (2002), « Le client, meilleur allié de l'actionnaire », *L'Expansion Management Review*, juin, p. 68–74.
31. Forte J., & Monchatre S. (2012), *Le Recrutement dans l'hôtellerie et la restauration : Défis et enjeux*, Éditions Management & Tourisme.
32. G. Kænig (2004), *Management stratégique : projets, interactions et contextes*, Dunod.
33. Gagnon O. et Arcand G., « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 9, n°2, 2011, p. 1–23
34. Giannelloni J. L. (1997), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
35. Giauque D. al. (2008)., « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, 2008, p. 785–798.
36. Grönroos C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.), Wiley.
37. Hausman A., and Siekpe J. S. (2009), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
38. Hayes A. F., et al. (2011), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
39. Henseler J., et al. (2014), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
40. Kang H., and Hung K. (2014), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
41. Ladhari R. (2009), "Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: a Study in the Hotel Industry", *Managing Service Quality: an International Journal*, 19(3), 308–331, <https://doi.org/10.1108/09604520910955320>
42. Le Moigne J.-L. (1990), *La Théorie du système général : théorie de la modélisation*, Presses universitaires de France
43. Lemoine J. (2003, 2009), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
44. Lichtlé M.-C. (2002), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
45. Lin C. H. (2004), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
46. Loureiro S. M. C., et al (2013), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
47. M. Lebas (1991), « Comptabilité analytique basée sur les activité, analyse et gestion des activités », *Revue française de comptabilité*, n°226, septembre, p. 47–63
48. Madani N., and Barzi Y. (2020), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
49. Manar I. (2017), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
50. Mazaheri E., et al. (2014), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
51. Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation
52. Mouelhi N., et al. (2009, 2015), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
53. Mur J. (2022), *Les Nouvelles Pratiques de gestion des ressources humaines*, Presses universitaires de France

54. P. Horvath (1995), « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 72–85
55. P. Lorino (1994), « Target Costing ou gestion par coût cible », *Première partie, Revue française de comptabilité*, n°255, p. 35–45.
56. Perrinet G. (2013), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
57. Plichon V., and Lichtlé M.-C. (2004), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
58. Preacher K. J., and Hayes A. F. (2004, 2008), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
59. Richard M. O. (2005), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
60. Rieunier S., and Daucé B. (2002), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
61. Ruby Q. (2023), *Stratégies contemporaines de recrutement et attractivité organisationnelle*, Éditions Management & Société.
62. Ruy S., and Han H. (2010), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique.
63. Ryu K., and Jang S. (2008), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
64. S. Loosa (1997), « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, n°10, janvier–avril, p. 81–88.
65. Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass ; Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et applications en Marketing*, vol. 19, n°3/2004, p. 1–20
66. Sutter P.-E. (2011), *La Performance sociale : une réponse aux nouvelles attentes au travail*, Éditions EMS
67. Trudel J.-M., Saba T. et Guérin G., « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, 2005, p. 406–435
68. Wakefield K., and Blodgett J. (1994, 1999), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
69. Walsh G., et al. (2011), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
70. Hooper D., et al (2013), Titre du livre ou de l'article, Nom de l'éditeur ou revue scientifique
71. <https://fr.linkedin.com/pulse/une-br%C3%A8ve-%C3%A9tymologie-de-la-performance-guillaume-le-lay>
72. <https://www.cnrtl.fr/etymologie/performance>
73. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1529>
74. <https://www.etymonline.com/fr/word/performance>
75. <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/1752/1772/>
76. https://www.perplexity.ai/search/il-faut-developper-ce-passage-MTISioUwS3OIqX5madplGQ?utm_source=copy_output
77. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/download/1064/875/3621>
78. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>

