

**Quelle est la contribution des pratiques du risk management
ressources humaines à la performance organisationnelle ?
Enquête exploratoire auprès des établissements hôteliers
d'Agadir**

**What is the contribution of human resources risk management
practices to organizational performance ? Exploratory survey of
hotel establishments in Agadir**

ALAMI Safae

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET

al.safaa88@gmail.com

ACHABA Allal

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET

allalachaba@yahoo.fr

Date de soumission : 27/10/2021

Date d'acceptation : 04/12/2021

Pour citer cet article :

ALAMI.S & ACHABA.A (2021) «Quelle est la contribution des pratiques du risk management ressources humaines à la performance organisationnelle ? Enquête exploratoire auprès des établissements hôteliers d'Agadir », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 12 » pp :283 – 306

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La recherche en sciences humaines et sociales est autant destinée à produire du savoir qu'appelée à servir l'action managériale. Partant de ce constat, une contribution intéressante de notre étude se manifeste dans l'analyse d'un type de risque peu étudié à savoir le risque ressources humaines. Notre recherche s'applique à étudier le risk management RH en tant que concept, pratique et culture de management au service de la performance organisationnelle. Notre ambition est de démontrer la relation entre le risk management RH et la performance auprès d'un échantillon de 40 entreprises hôtelières de la ville d'Agadir de 2016 à 2019. Ainsi, pour construire notre base de données, nous avons considéré que la structure d'hébergement soit un hôtel classé 3 à 5 étoiles ou un hôtel-club. Ce choix se justifie par le fait que notre problématique nécessite l'existence d'une structure dédiée à la gestion des ressources humaines qui soit d'une taille assez étoffée nous permettant de bien mener notre étude.

Mots-clés : Risques ressources humaines ; Risk management ; Entreprise hôtelière ; performance sociale ; performance organisationnelle.

Abstract

Research in the human and social sciences is as much intended to produce knowledge, as it is to serve managerial action. Based on this observation, an interesting contribution of our study is the analysis of a type of risk that has been little studied, that is, human resources risk. Our research focuses on HR risk management as a concept, practice and management culture supporting organizational performance. Our ambition is to demonstrate the link between HR risk management and performance in a sample of 40 hotel companies in the city of Agadir from 2016 to 2019. Thus, in order to build our database, we considered that the hotel structure should be a 3 to 5 star hotel or a hotel club. This choice is justified by the fact that our study requires the existence of a structure dedicated to the HR management, which is large enough to allow us properly conduct our review.

Keywords: Human resources risks; Risk management; Hotel Company; Social performance; Organizational performance.

Introduction

Plus que jamais, les entreprises doivent s'appuyer sur de nouveaux modèles de management et sur des approches innovantes pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Partant de ce principe, « c'est par les hommes que les organisations atteignent les performances recherchées, et c'est en sous estimant leur potentiel que les organisations peinent à inventer de nouvelles façons de faire. Ainsi, il convient d'emblée de souligner que l'homme est au cœur des phénomènes d'accumulation et de valorisation des ressources immatérielles (Bounfour, 1998) ». Initialement, la gestion des ressources humaines reste en retrait par rapport au risk management. L'appréhension des risques associés au capital humain reste donc mitigée en dehors de la fonction RH. Conjointement, la mesure de la performance porte principalement sur une dimension purement économique, basée sur des données financières. Or, la question de la performance des ressources humaines doit être abordée de plus en plus dans les travaux de recherche puisqu'elle assure plus que jamais la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Dans ce sens, toutes ces évolutions rendent la gestion des risques liés au facteur humain incontournable dans la gestion globale de l'entreprise d'aujourd'hui, compte tenu de l'attention de plus en plus particulière et renforcée dont elle bénéficie.

1. Un contexte propice au développement du risk management RH

Le tourisme est désormais reconnu comme un secteur prioritaire et une composante majeure de la dynamique de l'économie nationale. Evidemment, l'application de nouvelles recettes managériales innovantes est capitale pour toute l'activité des entreprises touristiques qui doivent s'adapter aux profondes mutations et à la perpétuelle métamorphose du secteur. Dans ce contexte de compétition effrénée, l'hôtellerie, étant le plus gros employeur dans le tourisme, sera naturellement la plus touchée.

Ainsi, l'entreprise hôtelière, dans sa quête pour la performance, ne doit pas chercher uniquement à maximiser son profit, elle doit également investir dans son potentiel humain. Partant de ce principe, même si elle est amenée à évoluer de plus en plus dans un monde digital, ceci ne doit pas pour autant impacter sa mission essentielle fondée sur le service et le facteur humain. A l'évidence, parler de pilotage de la performance, c'est faire en sorte que l'entreprise rayonne avec le savoir-faire, la créativité, les compétences et l'actif de coopération de ses ressources humaines.

2. Intérêts et objectif de la recherche

La notion du risk management RH, jusque-là insuffisamment prise en compte, mérite logiquement d'être évaluée pour que le risque lié au facteur humain ne soit plus une menace,

mais une vraie opportunité stratégique, gage de performance organisationnelle. A ce propos, notre recherche devrait produire une connaissance que tout manager pourrait appliquer dans son environnement de travail.

Par conséquent, deux principaux intérêts très complémentaires et qui s'organisent autour de notre problématique de recherche sont abordés :

- Le premier intérêt théorique est double : d'un côté il se révèle dans la nécessité de faire évoluer la fonction risk management RH en vue d'anticiper les risques ressources humaines et de les intégrer à la stratégie de l'entreprise. De l'autre côté, il concerne notre question de recherche. Malgré l'existence de travaux ayant aboutis à l'élaboration des différents modèles de mesure de la performance intégrant la dimension humaine (M. Morin, M. Guindon et E. Boulianne, 1996), très peu sont effectués sur l'utilité de la gestion des risques RH dans le pilotage de la performance globale conditionnée par la performance sociale (Le Louarn et Wils, 2001 ; Savall et Zardet, 2001).
- Le second intérêt pratique met en lumière les enjeux liés à la pratique du risk management RH dans les entreprises hôtelières d'Agadir. Fort de ce constat, toute entreprise qui se veut altruiste doit avoir pour finalité la performance sociale et doit se consacrer à rendre chaque membre de son écosystème confiant et en pleine possession de ses moyens afin qu'il donne le meilleur de lui-même.

3. Problématique de la recherche

Cette thèse de doctorat se propose d'apporter des éclaircissements sur le binôme risk management et ressources humaines qui s'impose comme la pierre angulaire pour se doter d'une main d'œuvre qualifiée et créer un environnement de travail propice à l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise. Cette problématique va donc permettre une meilleure compréhension des conditions de l'émergence du risk management RH, de son processus d'implantation au sein des entreprises et de son impact sur la performance. L'intention est de se focaliser sur les outils permettant de répondre à cette demande de bien-être au travail en apportant au salarié les moyens de se développer et en même temps les moyens de contribuer à la performance de son entreprise.

Ce faisant, le présent travail doctoral vise à répondre à la question de recherche suivante : **En conjuguant le risk management et la gestion des ressources humaines, peut-on dire que les pratiques du risk management RH impactent positivement la performance globale, laquelle est conditionnée par la performance sociale ?**

A ce propos, notre article débute par une revue de littérature pertinente nous permettant de formuler un corps d'hypothèses issu des développements conceptuels traitant de la problématique. Puis, nous sommes passés à la présentation de l'approche méthodologique adoptée, pour ensuite recueillir et analyser les données empiriques à partir d'un échantillon représentatif. Finalement, nous avons exposé sous forme de discussion, les résultats attendus de la recherche en présentant également des propositions visant l'amélioration de la démarche risk management RH au profit de la performance organisationnelle.

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

1.1. Les spécificités du risk management ressources humaines

Le risk management RH est un enjeu majeur pour les entreprises qui font face à la complexité de la 4^{ème} révolution industrielle. Cette nouvelle logique de management, qui remet l'humain au centre de cette démarche, permet de mobiliser toute la créativité et toutes les énergies des collaborateurs. La question abordée dans ce paragraphe est liée à l'étude des différentes variables du risque RH du point de vue de la démarche risk management, pour faire ressortir les hypothèses issues de l'analyse théorique.

1.1.1. Les risques ressources humaines : quels enjeux pour l'entreprise ?

Un risque ressources humaines peut être défini comme « un dysfonctionnement social, une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés (Martory et Crozet, 2013). ». D'où l'importance, pour l'entreprise, de valoriser son capital humain en établissant des relations humaines saines d'une part. D'autre part, de considérer la gestion des risques liés aux ressources humaines comme un vecteur essentiel de son développement. En effet, dans son infinie diversité, le capital humain constitue un risque à gérer, mais incarne aussi toute la richesse de l'entreprise.

C'est dans cette logique que G.Becker, (1964) développe la théorie du capital humain. En effet, cette théorie mettait déjà l'accent sur l'importance accordée à la formation et à l'apprentissage durant le travail comme formes principales d'investissement. Désormais, l'entreprise se doit d'aborder son capital humain comme un outil de management au service de la performance (Bontis, Dragonetti, Jacobsen et Roos, 1999). Ainsi, la gestion des risques ressources humaines constitue une préoccupation majeure que l'entreprise doit intégrer dans le quotidien de son activité.

1.1.2. Vers une typologie des risques ressources humaines

La multiplicité des risques ressources humaines fait l'objet d'une attention soutenue dans la littérature et appelle des débats nombreux. En effet, les travaux de Charbonneau, (1992) ; Guilhou et Lagadec, (2002) et Moulin, (2014), font référence aux impacts RH des risques techniques majeurs. Plus clairement, Petersen (2005) « insiste sur le fait que la mise en place d'une culture de sécurité a un impact positif sur la productivité des collaborateurs estimant travailler dans un environnement sain et sécurisé. »

Bien plus, les sciences psychosociales s'intéressent également à l'étude des comportements organisationnels. Certaines recherches soulignent que « l'attitude volontairement empathique des managers à l'égard d'autres collaborateurs peut constituer un facteur de motivation propre à réduire certains facteurs de risque (Frost, 1999 ; Fineman, 2003 ; Teneau et Dufour, 2013). » On constate que ces travaux mettent en exergue le rôle des comportements organisationnels comme facteur d'aggravation ou de réduction des risques RH.

En sciences de gestion, des recherches bien qu'encore exploratoires, insistent sur les politiques de maîtrise des risques comme vecteurs d'une culture organisationnelle, tournée vers la vigilance et la satisfaction des objectifs de l'entreprise en tenant compte du facteur risque (Hammond, 2002 ; Dufour, 2015). Cette définition tend à montrer que le contrôle des comportements, à travers une culture de risque bien ancrée, constitue un moyen de maîtrise des risques RH. D'autres travaux, plus récents, axés sur le management socio-économique, invitent à envisager le capital humain comme source de valeur pour l'entreprise (Cappelletti, 2012, Dufour et Darsa, 2014).

En vue de restreindre le périmètre traitant du sujet, il vaut mieux se consacrer aux risques majeurs susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs que de chercher la totalité des risques. On va se baser, à présent, sur les travaux de recherche de J. D. Darsa (2017). Il présente les principaux risques RH, auxquels toute organisation est potentiellement exposée, de manière simple, lucide et pragmatique, en ne considérant que les risques essentiels.

Sans prétendre à l'exhaustivité étant donné que de nouveaux risques apparaissent constamment, en fonction des changements organisationnels ou stratégiques, on va tenter de les adapter à notre problématique. Quatre familles de risques RH ont ainsi été répertoriées :

❖ Maîtrise de l'actif majeur de l'entreprise : les compétences et les connaissances :

Selon Dolan, S.L. et al., (2008), « le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage-amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes-susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité

d'accomplir les tâches ». On peut déduire de cette définition que les dirigeants d'entreprise sont tout à fait conscients de la nécessité d'investir massivement dans l'amélioration des compétences de leurs employés dans un environnement où les connaissances sont rapidement dépassées.

Bien plus, outre les compétences individuelles, « la tendance dans les organisations apprenantes-ou intelligentes- est de mettre l'accent sur les compétences collectives et de promouvoir le travail en équipe (Boblin et Brenner, 1996) ». A cet égard, mieux réfléchir et agir en groupe grâce aux compétences de chacun : tel est le principe de l'intelligence collective. Le constat que l'on peut faire est que le développement des compétences et des connaissances nous informe sur l'efficacité ou au mieux l'efficacité de la fonction RH, ayant ainsi un impact sur la performance sociale de l'organisation. Nous formulons donc l'hypothèse H1 suivante :

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

❖ L'appréciation du climat social de l'entreprise :

Le risque du climat social occupe généralement une place marginale dans la littérature en gestion. En pratique, il est rarement appréhendé clairement dans les entreprises. Bien plus, la vie en entreprise est tellement mécanique que toute initiative visant à y injecter un peu d'humanité paraît déplacée. A cet effet, les « dirigeants l'associe fréquemment à une exposition publique insupportable de leur façon de diriger et de leur comportement personnel (Landier et Labbé, 2005). » On en déduit que le risque du climat social est bien souvent appréhendé sous un angle émotionnel, donc difficile de le concevoir rationnellement.

Or, « le climat social de l'entreprise a une influence directe sur sa performance sociale...Ceux qui ne montrent pas d'implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectifs (Bouillercie et Estay, 2010) ».

Particulièrement, dans le secteur de l'hôtellerie qui connaît par essence un taux de rotation du personnel assez élevé, un réceptionniste par exemple n'hésitera pas à changer un établissement hôtelier s'il se fait hurler dessus chaque jour ou même s'il décide de rester, il n'affichera plus un visage aussi enthousiaste que lors de son arrivée dans l'entreprise. Si l'employeur néglige ce comportement, il risque très vite de voir le climat social de son entreprise se dégrader, et la motivation de son équipe s'effondrer car les rémunérer ne suffit pas pour en faire des collaborateurs motivés. D'autant plus que l'hôtellerie est un secteur pour lequel le travail humain peut créer une différence d'efficacité, de qualité du service et d'innovation. Ceci nous amène donc à notre hypothèse H2 suivante :

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

❖ Les risques sociaux et psychosociaux :

Dans l'ensemble, l'instauration d'une politique de prévention contre les risques psychosociaux peut être le vecteur principal retenu par l'entreprise pour l'amélioration continue de la performance sociale. En d'autres termes, la démarche de prévention en santé et sécurité au travail ciblant ces risques se voit alors intégrée à la politique de performance des ressources humaines (Gollac et Bodier, 2011). Agir à titre préventif permet ainsi de répondre à un double objectif (Bouchard, 2015) :

- maintenir au travail les salariés compétents et productifs,
- réduire les coûts liés à l'absentéisme.

Par conséquent, nous posons l'hypothèse H3 suivante :

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

❖ L'évolution des ressources à long terme :

Les entreprises actuelles évoluent dans un environnement où il y a trop de changements et d'imprévus. Dès lors, c'est aux individus eux-mêmes de gérer leur évolution de carrière, d'être acteurs de leur évolution professionnelle et attentifs aux opportunités d'emploi (H. Nekka, 2002). Dans ces circonstances, c'est l'appartenance et l'engagement du salarié dans l'entreprise qui diminuent. La possibilité d'évolution de carrière étant un facteur déterminant de l'engagement organisationnel (Meyssonnier et Roger, 2006).

La rétention des salariés est donc un concept critique, d'autant plus que la performance sociale des entreprises passe de plus en plus par l'implication des salariés (Boltanski et Chiapello, 1999) et leur attachement à leurs devoirs (Bakker et Schaufeli, 2008). Reste à gérer ce risque RH qui vise à concilier les besoins organisationnels et les aspirations des salariés en matière de développement des carrières. Partant de ces affirmations, nous proposons de vérifier l'hypothèse H4 suivante :

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

Considérés dans leur ensemble, ces risques servent de ligne directrice dans le choix des pratiques de risk management RH, source de performance organisationnelle.

1.2.L'évaluation globale de la performance

Dans ce présent paragraphe, il sera question de circonscrire les différentes connaissances théoriques dont l'application permettrait d'obtenir une amélioration de la performance organisationnelle, conditionnée dans le cadre de notre étude, par la performance sociale qui répond au souci de satisfaction du capital humain.

1.2.1. Raison d'être des indicateurs non financiers

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées, pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance (Martory et Crozet, 2013). Dans ce nouveau paradigme managérial de plus en plus inévitable, la représentation sociale de la performance est supposée donner plus de sens au travail et à la création de la valeur. On s'accorde à reconnaître de nos jours que la performance globale des entreprises ne peut être mesurée uniquement par les résultats financiers. Il paraît donc indispensable de leur ajouter des indicateurs non financiers qui prennent en compte une autre dimension de la performance et non pas seulement la performance économique et financière.

Si les indicateurs financiers gardent toute leur pertinence dans le contrôle de la rentabilité des activités de l'entreprise, ils ne sont pas suffisants pour la piloter. En effet, quand on se fie uniquement à un indicateur financier, il est souvent trop tard pour redresser l'entreprise lorsque celui-ci se dégrade. Dans ce sens, plusieurs chercheurs soutiennent l'idée que « les états financiers traditionnels ne présentent que la performance passée et ne permettent en aucun cas de prévoir la performance future des entreprises (Emmanuel et Otley, 1995 ; Merchant, 1985 ; Kaplan et Norton, 1996). Dans cette optique, les indicateurs sociaux ayant trait au rendement, à la fidélité et au bien-être des collaborateurs constituent également des préoccupations importantes pour les gestionnaires. Par ailleurs, il importe de préciser que les indicateurs non financiers ne se substituent pas aux indicateurs financiers et vice versa, mais ils sont considérés plutôt comme des compléments qui ont des liens de cause à effet (Norton et Kaplan, 1996 ; Poincelot et Wegmann, 2005).

1.2.2. La performance en GRH : une performance par les hommes

Aujourd'hui, le monde de l'entreprise a totalement muté. Désormais, la fonction RH occupe une place de choix parmi les autres fonctions. Autrement dit, les ressources humaines (RH) se transforment et transforment les organisations qui doivent prendre en compte ce changement si elles souhaitent donner un sens à leurs missions et se donner les moyens de leurs nouvelles ambitions. Parler de performance en matière de ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches, mais dans son affirmation en tant que partenaire stratégique

au service du changement social et du développement de l'entreprise. Elle est désormais « un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003) ». A partir de cette définition, intégrer le facteur humain dans les méthodes managériales est à l'ordre du jour afin d'obtenir des mécanismes de fonctionnement plus agiles.

Comme le suggèrent Le Louarn (2008) ainsi que Tsui et Gomez-Mejia (1988), « la performance RH doit être prise en compte lors de la mesure de la performance organisationnelle ». C'est dire que l'efficacité de la fonction ressources humaines contribue à plus ou moins grande échelle à la stratégie de l'entreprise.

En conclusion, même si le lien entre la performance des ressources humaines et la performance globale de l'entreprise est une évidence dans nombre de discours managériaux, il n'est pas aisé à démontrer. C'est d'ailleurs, souvent là, toute la difficulté de la DRH à prouver l'efficacité de son action, car pour être stratégique, elle doit démontrer sa capacité à créer de la valeur ajoutée. Compte tenu de tout ce qui précède, nous posons l'hypothèse H5 suivante :

H5 : la performance sociale aurait une influence significative sur la performance globale de l'entreprise.

1.3.La fusion des notions de performance et de risques ressources humaines dans les entreprises hôtelières de la station balnéaire d'Agadir.

Il paraît aujourd'hui difficile d'imaginer une organisation sans risk management lié aux ressources humaines. Dans ce contexte transverse, il importe d'évaluer les risques RH les plus récurrents, puis de déterminer lesquels sont vraiment prioritaires quant à leur probabilité de survenance et leur impact sur la performance. Dans le cadre de notre recherche, rappelons-le, nous nous appuyons sur le savoir issu de la littérature, pour l'enrichir par la suite, grâce à des confirmations émergeant du terrain. Ainsi, le présent paragraphe consiste à situer notre problématique de recherche dans le contexte marocain, et plus spécifiquement dans le cadre de notre étude, à savoir le secteur hôtelier de la ville d'Agadir.

Au Maroc, l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie constitue un segment à fort potentiel de développement économique. Ayant favorisé, en 2017, la création de 2,5 millions d'emplois directs et indirects, le secteur est classé deuxième pourvoyeur d'emplois selon les chiffres du ministère du tourisme. Par ailleurs, le contexte actuel, plein d'incertitudes, remet en question les modèles managériaux historiques et les relations sociales en entreprise. Ceci s'avère comme une véritable opportunité pour réinventer le sens de l'entreprise hôtelière en tant que bien collectif, avec une plus grande prise en compte des sources du bien-être de son capital humain à travers un environnement de travail plus agréable et une organisation plus flexible.

Bien entendu, dans ce contexte, il s'agit de donner, au-delà de l'accueil, du confort et du service, un sens au séjour du voyageur. Face à un véritable changement de comportement du consommateur, toute entreprise hôtelière doit faire de son engagement en faveur de son capital humain, une source majeure de sa performance : traiter ses collaborateurs exactement comme elle voudrait qu'ils traitent ses clients.

Ainsi, la démarche de risk management RH, par essence dynamique, implique à prendre en compte différents indicateurs permettant de voir l'impact des moyens de maîtrise mis en œuvre sur la diminution du taux de survenance de certains risques RH. Cela veut dire par exemple, à partir de quel niveau d'absentéisme (taux d'absentéisme) l'entreprise doit réagir ? Ou encore quel niveau de turnover (taux de départs) peut révéler une démotivation forte, une surcharge de travail, ou un management inadapté et trop agressif ? A partir de ce constat, toute entreprise hôtelière qui se veut compétitive, altruiste, agile, apprenante et tournée vers l'avenir doit prendre conscience de la contribution positive du risk management RH à la performance sociale qui détermine par la suite la performance globale de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, la mise en place d'un produit touristique compétitif qui répond aux besoins changeants des consommateurs dépend, entre autres, de la qualité des ressources humaines intervenant tout au long de la chaîne de valeur touristique.

A ce niveau, une précision s'impose : le secteur hôtelier se distingue par un certain nombre de spécificités souvent considérées, dans le management des ressources humaines comme facteurs de complexité :

- L'hôtellerie connaît des besoins variés et hétérogènes en ressources humaines,
- L'essor du secteur dépend de la disponibilité de profils qualifiés ayant des compétences communicationnelles et relationnelles avancées,
- L'emploi est fragilisé par la saisonnalité des activités, les horaires atypiques et la rémunération souvent précaire,
- Le taux de rotation (turnover) reste élevé dans les entreprises hôtelières,
- Les décalages souvent constatés entre les connaissances acquises dans les institutions d'enseignement et les besoins de l'entreprise, nécessitant une formation supplémentaire des employés,
- Le développement technologique accéléré continue de bousculer plusieurs fonctions de l'industrie.

Face à ces contraintes, gérer les risques liés aux ressources humaines afin de réussir à attirer, former, fidéliser et développer le capital humain d'une entreprise touristique reste un défi majeur pour les managers. Dans cette optique, notre recherche traite des différentes facettes du risk management des ressources humaines appliqué au monde de l'hôtellerie, et tente d'apporter des solutions aux problématiques auxquelles sont confrontés les managers et cadres du domaine pour pouvoir suivre l'évolution de leur métier.

2. Méthodologie de l'étude et données

Selon Thiétart et Coll (2003), « la méthodologie de la recherche permet de placer un travail dans un registre scientifique et académique particulier ». Il est donc nécessaire de se doter de repères méthodologiques et de se positionner dans une approche qui nous permettra de trouver une réponse à la problématique traitée.

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

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

Bien entendu, nous sommes confrontés au choix inéluctable de la méthodologie la mieux adaptée à un positionnement positiviste. Ainsi, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive qui permet de laisser parler le terrain tout en assurant une certaine cohérence avec la théorie.

2.1.Echantillon et recueil des données

Dans le cadre de notre recherche, le choix de la population constituée principalement d'entreprises hôtelières trouve ses explications d'une part, dans les exigences de notre protocole de recherche qui repose sur l'étude des risques liés au capital humain et leur impact sur la performance. On sait pertinemment que l'hôtellerie est une industrie de main d'œuvre par excellence, ce qui garantit la fiabilité des données traitées et donc la validité de notre recherche. D'autre part, nous avons constaté le peu d'études qui intègrent une véritable analyse du risque ressources humaines comme étant un levier de performance et un véritable atout de valorisation et de fidélisation des collaborateurs.

Pour construire notre base de données d'entreprises hôtelières, nous avons considéré que la structure d'hébergement soit un hôtel classé 3 à 5 étoiles ou un hôtel-club. A cet égard, nous avons sélectionné ces entreprises en se basant sur la liste des établissements d'hébergement

d'Agadir fournie par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale. Dans cette base de données, nous avons recensé 48 entreprises.

Etant donné la taille relativement réduite et limitée de la population, nous avons jugé judicieux, au début, d'interroger l'ensemble de cette population pour avoir un taux de réponses exploitable lors de l'analyse des données (échantillon exhaustif). Toutefois, lors de l'enquête, nous avons constaté le caractère complexe du terrain d'étude. En effet, certaines entreprises nous ont précisé qu'elles ne souhaitaient pas participer à une telle enquête. D'autres entreprises justifiaient leurs refus de nous parler du sujet du fait qu'elles étaient en pleine restructuration. Bien évidemment, le nombre d'entreprises nous ayant décliné notre demande n'était pas très représentatif (8 entreprises sur 48). Ainsi, notre étude porte sur un échantillon de 40 entreprises hôtelières.

Tableau 1 : Identification des entreprises interrogées

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

Source : Conception personnelle

Sur la base des affirmations ci-dessus, on peut dire dans un premier temps que notre échantillon est de taille suffisante pour conduire une étude quantitative de qualité, soit un taux de retour global de 83,34%.

Compte tenu de la taille restreinte de la population étudiée, notre recherche s'appuie sur un échantillonnage par choix raisonné où nous contactons les établissements qui correspondent à la définition précise de la population étudiée et qui permettent de créer un échantillon homogène au regard de critères clés.

Ce constat est confirmé par Thiétart et Coll (2003) qui affirment que « le recours à une méthode probabiliste n'est pas essentiel et ce pour plusieurs raisons. La première est l'objectif même de la recherche, dans la mesure où nous ne cherchons pas essentiellement à généraliser des résultats mais à construire et vérifier des propositions théoriques. La seconde concerne le cas où l'échantillon n'est pas très important, ceci dit, les méthodes par choix raisonné donnent d'aussi bons résultats que celles probabilistes ». De leur côté, Royer et Zarlowski, (2003) estiment que « les méthodes par choix raisonné sont plus fréquentes que les échantillons probabilistes dans les études en management ».

Afin de mener à terme notre étude, la démarche pour la collecte des données est réalisée en utilisant deux techniques : les entretiens semi-directifs dans un cadre qualitatif exploratoire et

le questionnaire effectué auprès de l'échantillon test de la population de notre étude dans l'étape quantitative confirmatoire. Etant donné que notre recherche est axée sur la stratégie et ne constitue pas une enquête de satisfaction du personnel à l'égard des pratiques RH, il était pertinent de faire appel à des acteurs qui sont au centre du processus décisionnel de l'entreprise.

2.2. Opérationnalisation des variables de l'étude

En se basant à la fois sur les études antérieures et sur les résultats de notre enquête qualitative (entretiens et documentation), nous allons définir des indicateurs proches de ceux utilisés dans la plupart des recherches qui traitent de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance (J. Macduffie, 1995). Par ailleurs, il importe de préciser que la meilleure définition opérationnelle ne sera jamais mieux qu'une approximation de la réalité. Ceci dit, une certaine subjectivité est présente dans le choix des indicateurs. À titre d'exemple : pour certains, la performance d'une entreprise se mesure davantage en termes économiques, tandis que nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour des indicateurs de mesure sociaux.

Tableau 2 : variables conservées

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

Source : conception personnelle

2.3. Méthode d'analyse statistique

Afin de valider nos échelles de mesures, nous avons procédé à une analyse en composantes principales réalisée sous le logiciel SPSS 25.0. Notre finalité consiste à vérifier la validité et la fiabilité des échelles retenues ainsi qu'à structurer le phénomène étudié.

Ensuite, les régressions linéaires multiples, réalisées sur l'ensemble des données collectées, ont confirmé l'impact positif et significatif, à des degrés différents, des pratiques du risk management RH sur la performance sociale et la performance organisationnelle. Bien entendu, en vue d'évaluer notre modèle structurel, qui met en évidence les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées, nous avons opté pour l'approche des équations structurelles par le biais du logiciel SmartPLS 3.0.

Tableau 3 : Synthèse du résultat des tests d'hypothèses

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

Source : conception personnelle par le biais de Smart PLS

*Significatif au seuil de 10%,

**Significatif au seuil de 5%

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

3. Synthèse et discussion des résultats empiriques

Le tableau suivant permet de rendre compte des résultats des cinq hypothèses de recherche relatives à l'influence -par le biais de la performance sociale- des facteurs de risques RH sur la performance organisationnelle.

Tableau 34 : Validation des hypothèses

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

Source : Conception personnelle

Compte tenu de ces résultats relatifs aux tests de nos hypothèses de recherche, nous pouvons conclure que notre modèle, validé empiriquement, nous a permis de tester statistiquement cinq hypothèses dont une est rejetée.

3.1.L'impact de la gestion des risques associés à la maîtrise des compétences et des connaissances sur la performance sociale.

Les résultats de notre étude ont démontré que les risques associés à la maîtrise des connaissances et des compétences, s'ils sont mal gérés, impactent négativement la performance sociale. Dans ce sens, la complémentarité des déterminants de cette variable, à savoir une politique de recrutement adéquate et le suivi des compétences clés apparaît comme un élément crucial qui est associé positivement à la performance sociale. Ces conclusions confirment les propos de Frémaux, (2018) ; Dolan et al., (2008) ; Robbins et Judge (2011) ; Pell, (2003), ayant analysé l'existence effective d'une relation entre la capacité à recruter des employés hautement qualifiés et à développer les compétences clés grâce à un style de management de qualité et l'amélioration de la performance sociale.

3.2.L'impact de la gestion des risques associés au climat social de l'entreprise sur la performance sociale.

Compte tenu des résultats de notre étude quantitative, une relation positive est également établie entre une bonne gestion des risques liés au climat social au travail et la performance sociale de

l'établissement hôtelier. Globalement, la littérature en sciences de gestion révèle de plus en plus que les entreprises qui se distinguent en matière de bien-être au travail enregistrent de meilleures performances sociales et informent ainsi sur l'efficacité et l'efficience de leur fonction RH (Bouillercé et Estay, 2010 ; Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B., 1959). Dans la suite de cette logique, Arrows, (1974) suggère la nécessité d'investir dans la création d'un climat de confiance et de responsabilisation, source d'avantage concurrentiel qui impacte fortement la performance sociale.

3.3.L'impact des risques sociaux et psychosociaux sur la performance sociale.

Bien entendu, cette hypothèse n'est pas corroborée. En effet, nous constatons que l'impact des risques sociaux et psychosociaux sur la performance sociale n'est pas significatif dans le cadre des entreprises hôtelières classées trois à cinq étoiles et des hôtels-clubs de la ville d'Agadir.

Plusieurs auteurs ont mentionné l'importance de considérer la gestion des risques sociaux et psychosociaux, en forte augmentation, comme une nouvelle priorité afin d'assurer la performance sociale de l'entreprise (Selye, 1956 ; Goens et Kuciejczyk, 1981 ; Beliet, 2005 ; Dolan et al., 2008 ; Robins et Judge, 2011 ; Gollac et Bodier, 2011). Dans le cadre de ces travaux, l'accent est mis d'un côté, sur la charge mentale contenue dans certains métiers qui constitue un des facteurs essentiels des risques psychosociaux au travail. De l'autre côté, il paraît évident qu'un sentiment de sécurité psychologique au travail est source d'engagement et de motivation.

En revanche et sans surprise, notre analyse a infirmé cette hypothèse, ce qui explique que, dans le contexte de notre étude, ces risques ne seraient une priorité que pour peu de managers. Ils demeurent donc sous-estimés même s'ils peuvent s'avérer préjudiciables pour l'organisation en termes d'absentéisme et de taux de rotation. Ajoutons que récemment, seul le Burn-out commence à être reconnu comme maladie professionnelle selon l'OMS¹. Cependant, dans le contexte marocain, le sujet demeure encore un tabou qui peine à sortir de l'ombre.

3.4.L'impact de la gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur la performance sociale

Les résultats auxquels nous avons abouti concourent aux travaux de recherche de plusieurs auteurs cités précédemment. Ceux-ci affirment que la possibilité d'évolution de carrière est un facteur déterminant de l'engagement organisationnel et que les collaborateurs engagés dans l'orientation de leur carrière réussissent mieux que les autres au moment de la formation et

¹ OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

contribuent à la performance sociale de leur entreprise (Foucher, 2000 ; Nekka, 2003 ; Meyssonier et Roger, 2006 ; Noe et Schmitt, 1986). Dans le cadre de notre étude, la majorité des établissements hôteliers ont du mal à limiter le turnover au sein de leurs équipes et la volatilité de leurs collaborateurs. Un tel dysfonctionnement s'avère coûteux vu les coûts cachés qu'il entraîne. Ce constat converge avec notre hypothèse qui stipule que la gestion des risques associés à l'évolution des ressources sur le long terme a une influence directe sur la performance sociale.

3.5. Justification de l'effet médiateur de la performance sociale

Toutes approches confondues, les chercheurs reconnaissent l'hypothèse selon laquelle la performance sociale pourrait être un élément déterminant de la performance organisationnelle. A ce propos, même si le capital humain n'est pas reconnu par les référentiels comptables, il demeure créateur de valeur pour l'entreprise. Ce constat reconnaît explicitement le lien entre la performance du capital humain et la performance globale (Savall et Zardet, 2003 ; Le louarn et Wils, 2001 ; Tsui et Gomez-Mejia, 1988 ; Morin, Guindon et Boulianne, 1996 ; Nadisic, 2017 ; Waknine, 2020). In fine, notre recherche a affirmé l'existence d'une influence significative entre la performance sociale et la performance globale. Il importe de rappeler que la maîtrise des risques RH grâce à un risk management pertinent est une tentative de pilotage de la performance sociale en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle.

Conclusion

Au terme de cette étude, nous avons tenté d'analyser les effets de la conciliation des intérêts de l'entreprise et de l'individu. L'objectif étant de faire converger la performance organisationnelle et le bien-être en entreprise, en passant par la mise en place d'un dispositif risk management RH plus ou moins novateur en matière de qualité de vie au travail (QVT).

La synthèse des enseignements théoriques et empiriques auxquels nous avons abouti, nous a permis d'examiner l'impact des caractéristiques des pratiques du risk management RH sur la performance, du point de vue des entreprises hôtelières de la ville d'Agadir. Ce choix peut s'expliquer principalement par la nécessité pour les entreprises du secteur d'investir davantage dans les moyens humains et de s'organiser le mieux dans la fonction de gestion des ressources humaines, vraisemblablement pour comprendre et maîtriser les risques induits par la diversité et l'imprévisibilité du facteur humain. Cette réflexion nous a donc permis de limiter notre champs d'investigation pour mieux cerner l'étendu de notre étude.

1. Les apports de la recherche

Le risk management RH apparaît, non seulement comme un concept au cœur des projets de transformation des entreprises, mais aussi comme un dispositif qui présente de nombreux atouts pour la prise de décision s'il est intégré systématiquement. En effet, toute entreprise qui se veut apprenante doit répondre à une double nécessité : performance et adaptabilité. Or, les modèles managériaux classiques sont limités quand il s'agit de combiner simultanément ces deux exigences.

A ce titre, une des contributions de ce travail doctoral, se manifeste sur le plan managérial. En effet, peu de travaux ont examiné concrètement les opportunités liées à l'implantation d'un processus risk management RH et moins encore dans le secteur hôtelier. Ce faisant, nous souhaitons que les résultats obtenus servent de ligne directrice aux dirigeants de ces entreprises pour appréhender les risques associés à leur potentiel humain de manière efficace, et orienter de ce fait, leur réflexion en la matière. Bien souvent qu'autrement, en raison de leur taille ou de leur manque de ressources, les entreprises hôtelières peinent à intégrer une analyse systématique du processus risk management RH. Or, on ne peut relancer ce secteur sans valoriser l'élément clé du développement de son activité : le capital humain.

2. Les limites et les perspectives possibles de la recherche

Comme tout travail de recherche, et en dépit de notre ambition de contribuer pertinemment aux diverses réflexions du monde académique, ce travail comporte des limites.

Tout d'abord, la fragilité de notre recherche est liée au nombre réduit des risques RH que nous avons retenu pour expliquer l'intérêt d'une démarche risk management RH pour l'amélioration de la performance des entreprises hôtelières. Ces risques sont évidemment loin d'être exhaustifs. Ensuite, une seconde limite porte sur la mesure de la performance, puisque nous avons décidé de ne retenir que les indicateurs sociaux. Par ailleurs, l'utilisation d'autres indicateurs permettrait de compléter et de mieux affiner l'étendu des résultats de cette étude.

Enfin, il peut nous être reproché, de s'être limité à l'investigation d'un ensemble restreint d'entreprises hôtelières qui ne reflètent assurément que la réalité approximative. Cette limite s'explique en effet, par les contraintes temporelles. Par bien des aspects, cette limite pourrait servir de fondement à des recherches futures à travers l'exploitation d'un échantillon plus large d'établissements hôteliers, afin de généraliser les résultats.

Quoi qu'il en soit, ce travail ouvre un vaste chantier de recherche et de réflexion. Il encourage ainsi les entreprises hôtelières à restructurer la fonction ressources humaines dans leurs établissements et à privilégier l'agilité sur la puissance afin de renforcer leur résilience. En effet,

une entreprise hôtelière performante n'est pas uniquement celle qui dégage plus de profit, mais celle qui offre plus et mieux au client en adoptant des pratiques de gestion qui favorisent sa flexibilité, son adaptabilité et son agilité. Ainsi, il est important que les intervenants de l'industrie hôtelière agissent différemment, car de leur agilité et sens de la différenciation, dépendra leur pérennité. On est pratiquement passé du Maroc 2.0 au Maroc 4.0, l'enjeu pour ces acteurs est alors d'affronter un monde qui change très vite en exploitant le potentiel des nouvelles technologies sans pour autant dédaigner la question du capital humain qui revêt une importance cruciale dans l'essor des entreprises hôtelières. De surcroît, dans ce contexte inédit de crise sanitaire due à la Covid-19 qui a remis l'humain au centre des préoccupations, le risk management RH aura un rôle essentiel à jouer. En effet, les organisations se soucieront davantage de leur politique de QVT et cerneront mieux les sources du bien-être au travail. Ce nouveau contexte favorise ainsi le passage du management des risques au management des crises.

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

Bakker, A. B. and Schaufeli, W., (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), pp. 197-200.

Becker, G.S., (1964). *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis*. Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research. New York.

Beliet, D., (2005). Myopie managériale. Dans *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1. La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME. Chantal Mornet-Perier.

Boblin, N. et Brenner, P., (1996). L'art de mesurer l'apprentissage organisationnel. *L'Expansion Management Review*. Mars, pp. 17-23.

Boltanski, L. et Chiapello, E., (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. *Revue française de sociologie*. 42-1, pp. 171-176.

Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G., (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

Bouchard, J., (2015). La santé psychologique au travail : de nouveaux défis pour les managers. [URL]: <https://www.parlonsrh.com/sante-psychologique-travail-defis-managers/>. Consulté le 06/07/2019.

Dufour, N. et Darsa, J-D., (2014). Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur. *Revue Internationale de Management et de Stratégie*. Vol. 5. N°4. VA Press.

Frémaux, A., (2008). Les talents sociaux sont la clef de toute transformation. Or ces richesses sont cachées. [URL] : <https://www.linkedin.com/pulse/les-talents-sociaux-et-vertus-de-la-coop%C3%A9ration-sont-clef-fremaux>, consulté le 09/05/2020.

Frost, P-J., (1999). Why Compassion Counts! *Journal of Management Inquiry*, n° 8, p. 127-133.

Goens, G.A. and Kuciejczyk, J., (1981). The Nature of Stress Supervisors-Do They Induce or Reduce Teacher Stress? *NASSP Bulletin*. 65 (449), pp. 24-27.

Gollac, M. et Bodier, M., (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Avril.

Hammond, M., (2002). Behaviour-based risk management systems: Reducing costs by changing attitudes", *Balance Sheet*, Vol. 10. N° 4, pp. 26-28.

Igalens, J. et Gond, J.P., (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*. Iss. 50, pp. 111-130.

Macduffie, J., (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexive production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.

Meyssonier, R. et Roger, A., (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. XVIIème Congrès de l'AGRH. IAE de Lille et Reims Management School. 16 et 17 novembre, Reims.

Nadisic, T., (2017). Bien-être et efficacité des agents chargés du service public, in Bachelard O. *Le bien-être au travail, Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Nekka, H., (2003). Compétence des dirigeants et capacité du management des ressources humaines à créer de la valeur. Présenté à -the Actes- du congrès annuel de l'AGRH, Grenoble.

Noe, R.A. and Schmitt, N., (1986). The Influence of Trainee Attitude on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, p. 497-523.

Petersen, D., (2005). Setting Goals Measuring Performance: Frequency versus severity. *Professional Safety*. Des Plaines. Vol. 50. N° 12, December, p. 43-48.

Poincelot, E. et Wegmann, G., (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. Comptabilité-Contrôle-Audit. Vol. 11, N° 2, Décembre, pp. 109-125.

Savall, H. et Zardet, V., (2001). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance face aux défis du changement stratégique des entreprises. 22^{ème} Congrès de l'AFC. May 2001. France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584652/document>. Consulté le, 12-03-2020.

Savall, H. et Zardet, V., (2003). Maitriser les coûts et performances cachés. Economica. 4^{ème}Édition. Collection : Gestion, 412 pages ; [URL] <file:///C:/Users/Admin/Downloads/53e522368d6af.pdf>, consulté le 12/01/2020.

Selye, H., (1956). The stress of life. McGraw-Hill, Dans, Gestion et management public 2014/3. La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. Laurence Durat, Annie Bartoli.

Teneau, G. et Dufour, N., (2013). L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. Management et Avenir. Vol. 4. N° 62, pages 72 à 90. Dans Cairn. Info. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-4-page-72.htm?contenu=resume>.

Consulté le 02-06-2019.

Tsui, A. S. and Gomez-Mejia, L. R., (1988). Evaluating Human Resource Effectiveness. In L. Dyer (Ed). Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities, p. 187-227. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.

Waknine, V., (2020). Procès de la QVT. [URL] : <http://dpmassociates.over-blog.com/2020/04/proces-de-la-qvt-audition-de-victor-waknine-l-ibet-qui-monte-qui-monte.html>, consulté le 09/05/2020.

2. Livre

Arrows, K., (1974). The Limits of Organizations. Traduction française : Les limites de l'organisation. PUF. Paris, 1976.

Bouillercé, B. et Estay, C., (2010). Motiver les salariés : Du climat social à l'épargne salariale. Afnor Editions.

Bounfour, A., (1998). Le management des ressources immatérielles, maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Dunod.

Cappelletti, L., (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain. Collection : Management Sup. Dunod. 200p.

Charbonneau, S., (1992). La gestion de l'impossible : La protection contre les risques techniques majeurs. Economica.

- Darsa, J-D., (2017). 365 risques en entreprise. Gereso Edition.
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E. et Schuler, R.S., (2008). La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. 4^{ème} édition, Pearson Education, Québec.
- Emmanuel, C. and Otley, D., (1995). Readings in Accounting for Management Control. Cengage Learning Emea Publisher, p. 680.
- Fineman, S., (2003). Understanding Emotion in Organizations. London. Sage Publications.
- Foucher, R., (2000). Evaluation du potentiel. Effectif, vol. 3, n°5. Novembre-Décembre, p. 18-26.
- Guilhou, X. et Lagadec, P., (2002). La fin du risque zéro. Collection Tendances-Les Echos. Eyrolles.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959). The Motivation to Work. New York. Wiley and Son.
- Kaplan R. and Norton D., (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Havard Business School Press. Boston. Traduction française : Le tableau de bord prospectif. Les éditions d'Organisation, 1998.
- Landier, H. et Labbe, D., (2005). Le management du risque social. Paris. Editions d'Organisation.
- Le Louarn, J.Y., (2008). Tableaux de bord Ressources humaines : Le pilotage de la fonction RH. Paris. Editions Liaisons.
- Le Louarn, J.Y. et Wils, T., (2001). L'évolution de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain. Editions Liaisons. Paris. <https://docplayer.fr/20803516-Nouveaux-defis-du-systeme-de-mesure-de-la-performance-cas-des-table>.
- Martory, B. et Crozet, D., (2013). Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Edt Dunod. Paris.
- Merchant, K.A., (1985). Control in Business Organizations, MA, Harvard Graduate School of Business.
- Morin, E.M., Guindon, M. et Boulianne, E., (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. Gestion, vol. 21, 3 septembre, p. 61-66.
- Moulin, M-C., (2014). La gestion des crises « Hors Cadre » : L'inconcevable n'est pas impensable. Collection : Perspectives organisationnelles. L'Harmattan.
- Pell, A.R., (2003). Le Management. Alpha Books. Etats-Unis.
- Robbins, S. et Judge, T., (2011). Comportements Organisationnels. 14^{ème} édition. Pearson.

Royer, I. et Zarlowski, P., (2003). Echantillons, p 188-220. In Thiétart, Méthodes de recherche en management. Edition Dunod, 2^{ème} Edition.

Thiétart, R.A. et Coll, (2003). Méthodes de Recherche en Management. 2^{ème} Edition. Dunod. Paris.

3. Thèse

Dufour, N., (2015) : « Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle : Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité ». Thèse de doctorat en Comptabilité, contrôle, audit. Paris.