

**EVALUATION ET CONTRÔLE DES STRATÉGIES DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LE SECTEUR DU TOURISME.
PREUVES/INDICES/DONNEES EMPIRIQUES DANS LES PROVINCES DE
MALAGA ET GRANADA.**

Antonio Ruiz Molina. ruiz.molina@uma.es
Rubén Ruiz Campos. ruben.ruiz.campos@gmail.com
Université de Málaga

RESUMÉ.

Il est connu que l'augmentation de la qualité du travail dans l'industrie du tourisme a un effet sur la croissance de la productivité, l'amélioration des conditions de vie et la croissance économique. Dans ce contexte, la stratégie des ressources humaines, l'un des facteurs clés de succès pour l'avantage concurrentiel, devrait être une incitation pour que le capital humain, plus talentueux, développe sa carrière dans ce secteur, qui se traduira par l'amélioration des attentes du rendement de l'entreprise.

Le but de ce travail est d'obtenir des données empiriques sur l'attraction et la rétention des talents du capital humain dans le secteur du tourisme andalou (avec une référence particulière à Malaga et Grenade), en utilisant l' inadéquation de l'éducation comme variable proxy.

La méthodologie utilisée pour l'analyse a été la méthode statistique, basée sur la version de la mode, après avoir catégorisé des hôtels (de Malaga et Grenade) ainsi que l'analyse discriminante dans les informations financières globales, plus pertinentes de chaque entreprise. Pour l'application de la méthode statistique, on a utilisé l'information à partir d'une enquête menée aux hôtels, aux experts sociaux et aux leaders de l'industrie et une analyse Delphi.

La conclusion la plus importante, en termes généraux, se réfère à la non-concordance entre l'évaluation de l'importance accordée à la stratégie des ressources humaines et le développement qu'il est fait dans la pratique. Ainsi, une dichotomie peut être vue au niveau de l'éducation, ce qui pose un problème de sur-éducation, tandis que la formation formelle est insuffisante pour l'exécution efficace du travail. Tout cela reflète une politique qui ne favorise pas la rétention des talents.

MOTS CLÉS: Stratégie des ressources humaines; L'attraction et la rétention des talents du capital humain.

ABSTRACT

The effect that an increase on the workmanship's quality in the tourism sector, has over the productivity increase, the improvement of living conditions and the economic growth is widely known. In this context, strategy in human resources, one of the key factors in achieving a competitive advantage, must be a stimulus to attract the

most talented human capital and to develop its career in this sector, which will result in an improvement in the business performance expectations.

The aim in this report is to obtain empirical evidence about the attraction and retention of the human capital with special abilities, in the Andalusian tourism sector (with special reference to M.laga and Granada), using educational disparity as a proxy. The methodology used in its analysis has been the statistical method, in the trend-based version, after categorizing the hotel establishments (in Malaga and Granada) using discriminating analysis of aggregate economic information most relevant to each enterprise. For the application of the statistical method, information from a survey done to hotel establishments and a Delphi analysis to experts and community leaders, have been used.

The most relevant conclusion, in general terms, concerns the disparity between the assessment of the importance attached to the Human Resources Strategy and its development in practice. In this way, a dichotomy in the level of education can be perceived as an over-education problem, while at the same time formal training is insufficient for efficient performance at work.

KEYWORDS: Human Resources Strategy; retaining talent.

INTRODUCTION

Dans le contexte économique de l'effondrement de l'économie réelle, le tourisme a pris un rôle de premier plan en tant que premier créateur d'emplois dans notre pays.

Il est connu que l'augmentation de la qualité du travail dans le secteur du tourisme, a pour conséquences une augmentation de la productivité, une amélioration des conditions de vie, ainsi qu'une croissance économique. Dans une telle situation, la stratégie des ressources humaines, l'un des facteurs clés de succès pour l'avantage concurrentiel, doit être un stimulus pour que le capital humain, le plus talentueux, se semble plus attiré et développe sa carrière dans ce secteur, ce qui se traduirait par une amélioration des attentes des performances commerciales.

Comme nous l'avons démontré dans les recherches précédentes, le secteur du tourisme en général, et surtout dans le secteur de l'hôtellerie, contrairement à d'autres, présente certaines caractéristiques spécifiques, qui exercent un impact significatif sur la qualité et la quantité des emplois créés. Parmi ces caractéristiques, on peut souligner concrètement la saisonnalité.

En termes d'emploi, la saisonnalité implique, a priori, l'instabilité, de faibles attentes, des salaires bas, ils signifient dans son ensemble, une baisse de la qualité de l'emploi, ajouté à une réduction de celui-ci lors des périodes de moins de touristes.

L'objectif de ce travail est d'obtenir des preuves empiriques sur l'attraction et la rétention des talents du capital humain dans le secteur du tourisme andalou

(concrètement à Malaga et à Grenade), en utilisant comme variable proxy, le désajustement de l'éducation.

La méthodologie utilisée pour l'analyse était la méthode statistique, basée sur la mode, après avoir catégoriser des hôtels (Malaga et Grenade) par analyse discriminante de l'information économique agrégée, la plus pertinente, de chaque entreprise.

Pour l'application de la méthode statistique on a utilisé l'information à partir d'une enquête menée aux hôtels, et à partir d'une analyse Delphi réalisée sur des experts sociaux et des leaders de l'industrie.

La conclusion la plus importante, en termes généraux, se réfère à la non-concordance entre l'évaluation de l'importance accordée à la stratégie des ressources humaines et le développement de cette même lors de sa mise en œuvre.

Ainsi, une dichotomie peut être vu, dans le niveau d'éducation, se produisant un problème d'éducation en excès, alors que l'éducation formelle est insuffisante pour l'exécution efficace du travail. Tout cela reflète une politique ne favorisant point la rétention des talents.

MOTS-CLÉS: Stratégie des ressources humaines; Rétention des talents.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

En mettant en œuvre sa stratégie d'entreprise, les entreprises gagnent des revenus supérieurs à la normale, ceci étant donné si le coût des ressources est inférieur à la valeur économique qu'ils produisent.

On l'atteint uniquement par le développement d'un avantage concurrentiel durable, par la création ou l'exploitation des imperfections du marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986).

Les ressources et, surtout, les capacités sont soumises aux défaillances du marché; il n'est pas possible de les commercialiser dans les marchés parfaits (Amit et Schoemaker, 1993), par conséquent ils doivent être développé de manière interne.

L'avantage concurrentiel durable, est déterminé par la combinaison de facteurs tant du côté de l'offre que de la demande (Grant, 1996).

Selon cette approche, les différences dans les résultats des sociétés, sont expliqués par leurs capacités, ainsi que par les caractéristiques structurelles de l'industrie (Rumelt, 1991).

Il s'ensuit que la réalisation et le maintien de l'avantage concurrentiel dépendent de la gestion de l'une des ressources fondamentales de toute société, le facteur humain (Armstrong, 1992).

À ces égards, Barne (1991) suggère que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable, quand ils sont précieux, rare, difficile à imiter, et n'ont pas de substituts.

La gestion des ressources humaines visant à contribuer à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle doit être soumise à toutes les activités, destinées à renforcer et à activer les ressources humaines, de façon qu'ils soient en mesure de satisfaire les exigences du travail de qualité, l'engagement et la forte implication dans leurs tâches.

Pour réussir à créer un avantage concurrentiel, les entreprises doivent disposer d'un personnel ayant les compétences appropriées, attitudes et agilité intellectuelle. On doit posséder des processus d'innovation permanentes, fidélisation de la clientèle, de bonnes relations entre les travailleurs, une bonne technologie de l'organisation, la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs, etc.

Tous ces actifs intangibles a été communément appelé capital intellectuel, et la plupart des études conviennent que, ce concept comporte trois dimensions: le capital humain, le capital structurel et capital relationnel.

Le capital humain est la connaissance que possède, développe et construit chaque personne dans sa formation académique et l'expérience de travail, tout comme les qualités que possède, tel que la loyauté, la polyvalence, la flexibilité etc, ce qui a une incidence directe sur la valeur de la contribution de l'individu à la société (Lassibille *et al.*, 2001).

Littlewood (2004) montre l'importance du capital humain quand il dit que "actuellement, le capital humain est l'un des facteurs déterminants qui contribuent à la compétitivité des organisations, car les compétences, les connaissances, la créativité, la capacité pour résoudre des problèmes, le leadership et l'engagement du personnel, sont des atouts nécessaires pour répondre aux exigences d'un environnement turbulent et de réaliser la mission de l'organisation ...".

Ainsi, dans la mesure où les éléments du capital humain, sont tacites et défendable, peuvent être considérés comme des sources d'avantages compétitifs pour être des ressources indispensables, difficiles à imiter et à remplacer et appropriables.

À cet égard, le Livre blanc sur les ressources humaines du tourisme en Espagne, sert de référence pour positionner le facteur des ressources humaines dans une position prépondérante qu'elle mérite, dans le cadre de l'organisation de l'industrie de l'hôtel.

Pour les fins de notre recherche, le capital intellectuel peut être comprise comme la connaissance transformée en quelque chose de précieux pour l'entreprise.

La clé de la gestion du capital intellectuel est de guider la transformation de la connaissance en une valeur pour l'organisation (Lynn, 1998), de telle sorte que seulement quand la connaissance (individuelle ou organisationnelle) est utilisée et partagée pour créer de la valeur organisationnelle, il fera partie du capital intellectuel.

Les auteurs affirment que l'entreprise peut étendre leurs capacités entrepreneuriales grâce à l'application de pratiques de ressources humaines, donnant la priorité à l'embauche de travailleurs spécifiques à l'organisation et non pas au poste, et grâce à l'investissement dans la formation continue, permettant de créer de nouvelles capacités pour améliorer la productivité à long terme.

Schuler et Jackson (1987) et Wright et Snell (1991) entendent par pratiques de ressources humaines comme les activités de l'organisation visant à gérer le capital humain, et à faire en sorte que le personnel dirige leur objectifs aux buts de l'organisation, afin de créer ou élargir les capacités de l'entreprise.

Cette définition renvoie à deux questions clés. D'une part, elle souligne le rôle fondamental des pratiques des ressources humaines dans la production, et l'expansion des compétences entrepreneuriales. D'autre part, si la présence d'un capital humain qualifié n'est pas suffisant pour que les besoins de travailleurs soient alignés avec les objectifs de l'entreprise (Wright et Snell, 1991), les pratiques de ressources humaines jouent un rôle transcendantal dans la modification du comportement des employés envers le travail et dans la création d'une base de connaissances au sein de l'entreprise. C'est à dire, les pratiques des ressources humaines sont les moyens par lesquels les entreprises peuvent accroître les capacités des travailleurs, en fournissant les incitations appropriées pour contribuer à la réussite des entreprises. Par conséquent, le problème qui se pose est de préciser quelles sont les pratiques nécessaires pour créer de telles capacités. À cet égard, Cappelli et Crocker-Hefter (1996) soutiennent que la capacité est développée à partir de ressources humaines d'un niveau supérieur, tandis que Huselid et al. (1997) considèrent que les compétences entrepreneuriales sont créées par un système efficace de ressources humaines.

2.1 ADÉQUATION ENTRE LE CAPITAL HUMAIN ET LE TRAVAIL

Dans ce contexte, l'éducation formelle peut être considérée comme un moyen d'acquérir les attributs nécessaires du capital humain, pour effectuer un travail, mais il n'est pas le seul. Les capacités innées, l'expérience et la formation au travail sont également des facteurs qui contribuent au capital humain.

La littérature recueille les aspects de l'éducation au travers de deux concepts, l'adéquation éducative et l'adaptation des compétences. La première peut être comprise comme une situation dans laquelle l'employé a terminé le niveau d'études requis pour son poste de travail, tandis que l'adéquation des compétences se réfère à la situation dans laquelle le travailleur possède une combinaison de compétences appropriées pour la performance du travail.

D'un point de vue microéconomique, l'inadéquation de l'enseignement ainsi que des compétences sont présentés à plusieurs reprises en tant que déterminants de la satisfaction au travail (Sicherman et Galor, 1990).

Dans cette recherche, nous allons aborder la question de l'ajustement entre le capital humain et l'emploi, comme indiqué ci-dessus, à partir de l'étude des différences susmentionnées entre la formation requise et de la formation mise en pratique actuellement pour chaque emploi. En outre, on a inclus une section dans laquelle l'information a été complétée pour approfondir sur les exigences d'expérience et de formation supplémentaire nécessaire pour effectuer le travail efficacement. On a également fait progresser l'étude de la différenciation des besoins de formation en réponse à la catégorie des hôtels.

3. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie a été adaptée aux besoins des informations nécessaires à la réalisation de l'étude. Elle est composée:

1. Analyse des sources documentaires, des données statistiques et des informations institutionnelles.
2. Obtention directe de l'information, à travers la réalisation d'enquêtes sur les hôtels dans les provinces de Grenade et de Malaga
3. Obtenir des informations parmi les experts du secteur touristique andalous à travers la méthode Delphi.
4. Analyse de l'adéquation de la formation du capital humain dans le tourisme de Malaga et Grenade dans le cadre des ressources humaines

3.1. ANALYSE DES SOURCES DOCUMENTAIRES, DES DONNÉES STATISTIQUES ET DES INFORMATIONS INSTITUTIONNELLES.

L'analyse descriptive de la sous-secteur de l'industrie hôtelière a été faite à partir des données fournies par l'enquête sur la population active (EPA), l'enquête sur la distribution des salaires en Espagne, l'enquête sur la structure des entreprises de la restauration, l'enquête sur la structure des établissements hôteliers, l'enquête sur la structure des salaires, l'enquête sur l'affiliation à la sécurité sociale, les échantillons en continu des vies professionnelles, l'enquête sur les services annuels, l'enquête sur les dépenses des touristes (EGATUR), le sondage d'occupation hôtelière réalisé par l' INE, ainsi que d'autres informations pertinentes au marché touristique qui sont liées au travail.

Dans la partie des sources de l'information financière par rapport à l'hôtellerie, on peut distinguer d'une part, l'information obtenue à partir de la "Central de Balances de Andalucía" (Centrale des Bilans d'Andalousie) et de l'autre, les données obtenues à partir de la base de données de SABI.

Le première, recueille des informations de 853 hôtels en Andalousie, sous forme agrégée. De son analyse, peuvent être obtenues des conclusions concernant l'ensemble de l'Andalousie. Sa validité est indéniable car elle permet d'obtenir des conclusions pour l'ensemble de la communauté, ce qui servira de référence pour les comparaisons des variables analysées. L'information ainsi obtenue a été utilisée principalement pour classer les établissements, tout en utilisant l'information sous forme agrégée, car ils pourraient fournir des modèles de comportement, à partir desquelles seraient déduites des implications stratégiques, ou liées à l'objet de l'étude.

La représentativité de l'échantillon obtenu est représenté dans le tableau suivant:

Taille de l'échantillon pour les tests d'hypothèses (moyenne)

Hôtels de 3* ou plus de Málaga y Granada	427
Niveau de confiance (1- α):	95 %
Précision (d)	8 %
Taille de l'échantillon	87

A cet effet, l'analyse discriminante a été la forme d'analyse la plus appropriée, pour les objectifs de notre recherche. Son but ultime, est de trouver la combinaison linéaire des variables indépendantes, permettant de différencier (discriminer) des groupes de la meilleure façon.

Une fois que nous avons trouvé cette combinaison (de la fonction discriminante), elle pourra être utilisée afin de classer des nouveaux cas.

Il s'agit d'une technique d'analyse à plusieurs variables, qui est en mesure d'exploiter les relations entre un grand nombre de variables indépendantes pour maximiser la capacité de discrimination.

3.2. ANALYSE DES INFORMATIONS PRIMAIRES.

Pour analyser le comportement de la politique des ressources humaines dans le secteur de l'hôtellerie, on a mené une enquête auprès des établissements hôteliers et plusieurs entretiens en profondeur, avec des leaders d'opinion importants du secteur.

L'échantillon de l'enquête, a été constitué partir de l'information obtenue à partir des sources statistiques mentionnées ci-dessus. La fiche de données de l'enquête sur les hôtels, selon les deux types d'analyse possibles à réaliser avec l'information obtenue, est la suivante:

Tableau 2: Taille de l'échantillon pour l'analyse des proportions

Hôtels de 3* ou plus de Málaga y Granada	427
Niveau de confiance (1- α):	90 %
Précision (d)	5 %

Taille de l'échantillon	25
-------------------------	----

Tableau 3: Taille de l'échantillon pour les tests d'hypothèses (moyennes)

Hôtels de 3* ou plus de Málaga y Granada	427
Niveau de confiance (1- α):	95 %
Précision (d)	10 %
Taille de l'échantillon	26

Le nombre de questionnaires reçus, était de 30, mais à la fin il ne restait plus que 27 valides. En effet quelque uns ont été annulés, parce qu'ils n'ont pas été répondus par la personne à laquelle ces derniers étaient destinés, puis dans un cas, car il n'a pas surpassé les tests de contrôle appliqués à ceux-ci.

En outre, il a été choisi de sélectionner une méthode de l'échantillonnage par quotas capable de fournir une large couverture de la population théoriquement analysée. Il s'agit d'une méthode d'échantillonnage stratifié, dans laquelle la sélection des unités d'échantillonnage finales de chaque strate n'est pas aléatoire (Kish, 1965). Son but est de faire en sorte que dans l'échantillon sélectionné, les divers groupes d'intérêt qui constituent la population à analyser, soient représentés, dans des proportions correctes. L'échantillon a été tiré au prorata des sections de taille (selon le chiffre d'affaires) et des provinces.

Pour obtenir des informations qualitatives des experts dans le secteur du tourisme andalou, la méthode d'analyse utilisée est une variante de la méthode Delphi, qui est structurée de la façon suivante: a) la définition du problème; b) la sélection des experts; c) l'élaboration du questionnaire; d) remplir le questionnaire; e) l'analyse statistique; f) remplir à nouveau le questionnaire g) consensus, et obtention des conclusion.

La première phase commence par la recherche et l'analyse des informations obtenues à partir de différentes sources. Leur analyse permet de définir le cadre opérationnel et la structure des informations à analyser, en aboutissant au questionnaire final qui est proposé aux experts.

Pour remplir le questionnaire on a opté pour l'utilisation de la variante d' atelier de travail (Garrod et Fyall, 2000, p. 687), dans lequel il a été possible d'avoir la participation de 30 experts du secteur du tourisme andalou (tel l' indique López-Martin Veciana et -2001, pp 22 -, on peut supposer que le nombre d'experts est acceptable étant donné que l'intervalle suggéré pour la bonne utilisation de la méthode est de 10 à 30 et dans certains cas, il ne dépassait même pas 5-6) auxquels on leur a expliqué personnellement le but de la réunion, afin de remplir ensuite le questionnaire conçu pour site Web. Une fois que cette phase a été terminée, on a procédé à l'analyse statistique des données.

Les résultats obtenus ont été communiqués aux membres de l'atelier, à partir duquel a eu lieu un débat, où les experts ont suggéré des propositions qui ont été analysées, puis finalement des conclusions ont été tirées en rapport avec l'objectif de notre recherche.

Après cette séance de discussion, de vastes connaissances étant acquises, chaque expert compléta l'enquête à nouveau, mais cette fois-ci, depuis leur lieu de travail. Le résultat final était que les opinions des experts, nous avaient fourni des informations empiriques sur le sujet abordé: Le phénomène de la saisonnalité du tourisme et son impact sur la rétention des talents, en discriminant entre les hôtels de 3 * ou moins, et ceux de 4 * ou plus.

À partir des indices de saisonnalité de chaque donnée qui ont été publiés, l'information obtenue a été ensuite analysée et vérifiée, en utilisant des méthodes statistiques non paramétriques.

3.3 ANALYSE DE L'ADÉQUATION DE LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN

Pour aborder l'étude de l'inadéquation de l'éducation, comme variable proxy de la rétention des talents, on peut utiliser trois méthodes: l'objective, la subjective (directe et indirecte) et la statistique (version de la moyenne et de la mode). Cependant, il n'existe actuellement pas de consensus sur ce qui est la méthode de mesure la plus appropriée car chacun a des avantages et des inconvénients.

La méthode objective est basée sur le niveau de scolarité, requis pour chaque catégorie professionnelle, qui est déterminée par des analystes professionnels, ces derniers sont en mesure d'examiner les tâches, les responsabilités, et la technologie nécessaires pour le développement de chaque activité. On considère que le travailleur est sur-éduqué (sous-éduqué) si son niveau de scolarité est supérieur (inférieur) à celui déterminé par son poste. Cette méthode est très coûteuse et nécessite une grande quantité d'information. De plus, en établissant des exigences de qualification selon les postes, il y a un risque que les analyses des professionnels soient fondées sur les niveaux d'enseignement actuels des travailleurs ou des normes d'embauche utilisés par les employeurs.

La méthode subjective tient en compte la perception des travailleurs eux-mêmes, pour déterminer l'inadéquation de l'enseignement. Le mesurage direct consiste à demander à l'employé s'il croit qu'il est surqualifié, correctement qualifié, ou insuffisamment instruit pour le type de travail qu'il effectue. D'autre part, le mesurage indirect compare le niveau d'éducation des travailleurs avec un niveau d'éducation qui est supposé être optimal pour un certain type de travail selon ces derniers. Dans ce dernier cas, un individu est sur-éduqué, si son niveau d'éducation est supérieur à celui dont la profession l'exige. Pour sa part, les méthodes subjectives sont basées sur le fait que les travailleurs eux-mêmes révèlent si leur niveau de scolarité est adaptée à leur emploi. Une des avantages de ces méthodes est que, contrairement à la méthode objective, la mesure de l'inadéquation est spécifique à chaque métier et non pas à chaque catégorie professionnelle (Hartog et Oosterbeek, 1988; Hartog, 2000). Un autre avantage offert

par des méthodes subjectives est qu'ils considèrent l'avis du travailleur, c'est lui qui effectue le travail et, par conséquent, celui qui connaît le mieux, les exigences spécifiques du poste. Cependant, il y a des chercheurs qui croient que le mesurage de l'inadéquation de l'enseignement basé sur la perception du travailleur n'est pas approprié, parce que le côté émotionnel de l'individu peut influencer cette perception.

Enfin, la méthode statistique dans la version de la moyenne considère que l'individu est sur-éduqué (sous-scolarisés) s'il a un niveau de formation supérieur (inférieur), au niveau moyen de formation des travailleurs de la même profession.

Cependant, Kiker et al. (1997) proposent d'utiliser la méthode de la mode plutôt que celle de la moyenne, car ils considèrent qu'une personne est surqualifiée (sous-scolarisé) s'il a un niveau d'éducation supérieur (inférieur) celui de la mode de l'occupation en question.

C'est à cause du type de données fournies par l'EADA (Enquête sur la participation des adultes à des activités d'apprentissage), qu'on ne peut pas utiliser la méthode subjective. D'autre part, pour appliquer la méthode objective, il serait nécessaire d'avoir une classification espagnole, élaborée par des analystes experts et approuvée par un organisme officiel, qui spécifierait explicitement le niveau (et le type) de formation requis par les différentes professions, mais malheureusement une telle classification n'est pas disponible de nos jours. Par conséquent, l'outil utilisé pour mesurer l'inadéquation de l'enseignement correspond à la méthode statistique, tant sur la version de moyenne que sur celle de la mode.

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS

De manière générale, à partir de l'étude des résultats obtenus, il résulte, tout d'abord, une grande différence entre ce qu'avaient exprimé les responsables des ressources humaines et l'avis objectif des experts. Les exigences de qualification définies par ces derniers, s'adaptent à chaque type de poste de travail.

En général, ils sont inférieurs à ceux proposés par les responsables des ressources humaines.

Cela a pour conséquence immédiate, une inadéquation entre les besoins réels et la disponibilité des ressources humaines avec des niveaux de formation plus élevés.

Maintenir des politiques de ressources humaines dans ce secteur, implique maintenir des travailleurs surqualifiés, avec les conséquences négatives qui ont été évoquées ci-dessus.

De plus cela est un facteur qui stimule la fuite des talents, puisqu'ils tenteront de changer d'activité dès qu'ils auront l'occasion.

La stratégie d'une demande des besoins supérieurs à ceux dont on a besoin, peut être considérée comme regrettable, car il ne s'agit pas de disposer du niveau de formation

des ressources humaines le plus élevé pour chaque emploi, mais plutôt, du point de vue de la politique des ressources humaines, il s'agit d'avoir la formation et l'expérience la plus appropriés pour chaque poste de travail.

Pendant ce temps, on constate que malgré le maintien de ressources humaines hautement qualifiées, les responsables de ressources humaines des hôtels, pensent qu'il est nécessaire un haut niveau de qualification supplémentaire. Ce qui remet en question les résultats présentés ci-dessus. Le bilan est qu'il existe un problème de sur-éducation qui doit être analysé.

Quant à l'expérience, il faut une période d'environ six mois afin d'acquérir la maturité nécessaire dans chaque travail, sauf pour certains cas très spécifiques, liés aux niveaux de chaque catégorie travail les plus élevés.

En général, dans la politique des ressources humaines, il se produit un décalage entre l'évaluation de l'importance accordée à cette variable et le développement qu'on prétend réalisera partir de celle-ci .

V. CONCLUSIONS

Les conclusions les plus importantes de ce travail comprennent:

1. La saisonnalité en termes d'emploi, implique, a priori, l'instabilité, l'absence de perspectives, des bas salaires, etc. tout cela suppose dans l'ensemble une baisse de la qualité du travail, ce qui est un obstacle pour que le capital humain le plus talentueux soient attirés envers ce secteur d'activité.
2. La stratégie des ressources humaines devient un des facteurs clés de succès pour obtenir un avantage concurrentiel et pour contribuer à la réussite de l'entreprise.
3. Les différents mécanismes, par lesquels le capital humain peut être accumuler (l'éducation formelle, l'éducation permanente et la formation professionnelle), jouent un rôle décisif dans la stratégie visant à promouvoir la compétitivité et la création de connaissances.
4. Les pratiques de ressources humaines jouent un rôle transcendantal, dans la modification du comportement des travailleurs envers le travail, et aussi dans la création d'une base de connaissances pour l'entreprise.
5. L'éducation formelle peut être considérée comme un moyen afin d'acquérir les attributs du capital humain nécessaires pour maîtriser un poste de travail, mais il n'est pas le seul. Les capacités innées, l'expérience, l'ancienneté au sein de l'entreprise et la formation professionnelle sont des facteurs qui permettent également de développer le capital humain.

6. La surqualification peut avoir des conséquences négatives sur l'économie pour deux raisons principales: 1) parce que l'individu surqualifié, en étant frustré, serait moins productif que les travailleurs ayant un emploi correspondant à leur niveau de qualification, ce qui supposerait un problème pour l'entreprise; 2) parce que compte tenu des dépenses publiques d'éducation, on pourrait s'attendre à obtenir des rendements sociaux plus élevés que ceux qui seraient obtenus avec des travailleurs sur-éduqués.

7. Il a été observé un phénomène qui affecte à la fois à l'industrie de l'hôtellerie et à l'ensemble de l'économie. Il s'agit de la coexistence d'un chômage élevé avec une abondance de main-d'œuvre hautement qualifiée dans les marchés.

8. De l'étude de la structure de l'emploi, selon la position occupée dans le secteur hôtelier, en résulte que la rotation la plus élevée se produit dans les cadres moyens, les techniciens et les travailleurs non qualifiés. En revanche, le groupe parmi lequel la rotation est la plus basse est celui des employés administratifs. Ces différences s'expliquent par l'offre de chaque type de travail analysé et la possibilité de substituabilité du facteur correspondant.

Ceci est un indicateur du manque d'intégration dans la structure de chaque organisation, ainsi que d'une diminution de la capacité de générer de la valeur pour l'organisation.

9. En ce qui concerne la politique des ressources humaines, nous pouvons apprécier un décalage entre l'importance de l'évaluation accordée à cette variable et le développement envisagé d'entreprendre de cette même. Cette conclusion est valable à la fois pour le groupe d'experts et celui des responsables des ressources humaines d'hôtels.

10. Il existe des différences importantes du développement de la gestion des ressources humaines entre les hôtels 3* et les hôtels de 4* ou plus.

11. La formation formelle pour l'exécution efficace du poste de travail reste insuffisante.

12. L'expérience requise dans l'emploi afin d'obtenir une performance plus efficace augmente au fur et à mesure que la complexité s'accroît.

13. Cela implique, en général, des approches stratégiques d'entreprises différentes pour les deux groupes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

AMIT, R. y SCHOEMAKER. P, J. H. (1993): "Strategic assets and Organizational Rent". *Management Journal*, vol. 14, pp. 33 – 46.

ARMSTRONG, M. (1992): *Human resource management. Strategy and action*, Editorial Kogan Page Ltd, London.

BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.

- (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BÜCHEL, F.; M.C. DALY Y G.L. DUNCAN (2000): "Premiums and Penalties for Surplus and Deficits Education. Evidence from the United States and Germany". *Economics of Education Review*, N° 19, pp. 169-178.
- CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): "Distinctive human resources are firm's core competencies". *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp. 7-21.
- CLOGG, C. Y J. SHOCKEY (1984): "Mismatch Between Occupation and Schooling: A Prevalence Measure, Recent Trends and Demographic Analysis". *Demography*, 21, 235-257.
- COHN, E. Y S.P. KHAN (1995): "The Wage Effects of Overschooling Revisited". *Labour Economics*, N° 2, pp. 67-76.
- DOLTON, P. Y A. VIGNOLES (2000): "The Incidence and Effects of Overeducation in the U.K. Graduate Labour Market". *Economics of Education Review*, N° 19, pp. 179-198.
- DUNCAN, P.J. Y S.D. HOFFMAN (1981): "The Incidence and Wage Effects of Overeducation". *Economics of Education Review*, N°1, pp. 75-86.
- GARCÍA MONTALVO, J. (1995): "Empleo y Sobrecualificación: El Caso Español". Documento de Trabajo 95-20, FEDEA, Madrid.
- GARCÍA SERRANO, C. Y M. MALO (1996): "Desajuste Educativo y Movilidad Laboral en España". *Revista de Economía Aplicada*, N° 11, pp. 105-131.
- GARROD, B. y FYALL, A. (2000): "Managing Heritage Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol 27, No. 3, pp. 682-708.
- GRANT, R.M. (1996): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowled geintegration". *Organization Science*, Vol. 7, N. 4, julio-agosto, pp. 375-387.
- GROOT, W. (1993): "Overeducation and the Returns to Enterprise-related Schooling". *Economics of Education Reviews*, Vol.12, N°4, pp.299-309.
- GROOT, W. (1996): "The Incidence of, and Returns to Overeducation in the UK". *Applied Economics*, N° 28, pp. 1345-1350.
- GROOT, W. Y H. MAASSEN VAN DEN BRINK (1997): "Allocation and the Return to Over-education in the UK". *Education Economics*, Vol. 5, N° 2, pp. 169-183.
- HARTOG, J. (1986): "Allocation and the Earning Function". *Empirical Economics*, Vol. 11, N°2, pp. 97-110.
- HARTOG, J. Y H. OOSTERBEEK (1988): "Education, Allocation and Earnings in the Netherlands: Overschooling?". *Economics of Education Reviews*, Vol. 7, N°2, pp. 185-194.
- HERSCH, J. (1991): "Education Match and Job Match". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, N° 1, pp. 140-144.
- HUSELID , M.A. y BECKER, B.E. (1997): "The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth". *Working paper*, pp. 18-19. New Brunswick, NJ: Rutgers University.

- KAMOCHE, K.N. (2001): *Understanding human resource management*. Philadelphia: Open University Press.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992): «Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- KIKER, B. F.; M. MENDES DE OLIVEIRA Y M. SANTOS (1997): “Overeducation and Undereducation: Evidence for Portugal”. *Economics of Education Review*, Vol. 16, Nº 2, pp. 111-125.
- KISH (1965): *Survey Sampling*. John Wiley. Nueva York.
- LASSIBILLE, G., L. NAVARRO, I. AGUILAR Y C. DE LA O (2001): “Youth Transition from School to Work in Spain”. *Economics of Education Review*, Vol. 20, pp. 139-149.
- LITTLEWOOD, H. (2004): “Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal”, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol 23 (1), pp. 27 - 37.
- LYNN, B. (1998): «Intellectual Capital. Key to value added success in the next millennium», *CMA Magazine*, febrero. Vol. 72(1). Pp. 10-15.
- McGOLDRICK, K. Y J. ROBST (1996): “Gender Differences in Overeducation: A Test of the Theory of Differential Overqualification”. *AEA Papers and Proceedings*, Vol. 86, Nº 2, pp. 280-284.
- OTTENBACHER, M., GNOTH, J. and JONES, P. (2006), “Identifying determinants of successful high contact new service development: A study of the hospitality industry”, *International Journal of Service Industry Management* 17 (4), 344-363.
- PFEFFER, J.(1994): *Competitive Advantage Trough People*, Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J.(1998): “Seven practices of successful organizations”, *California Management Review*, Vol. 40, Nº 2.
- ROBST, J. (1994): “Measurement Error and the Returns to Excess Schooling”. *Applied Economics Letters*, Vol. 1, pp. 142-144.
- RUMBERGER, R.W. (1981): “Overeducation in the U.S. Labor Market”. Praeger, Nueva York.
- RUMBERGER, R.W. (1987): “The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings”. *Journal of Human Resources*, Vol. 22, Nº1, pp. 1-50.
- RUMELT, R. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 167-185.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987a): "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 207-219.
- SICHERMAN, N. (1991): “Overeducation in the Labour Market”. *Journal of Labour Economics*, Vol.9, Nº2, pp. 101-122.
- SLOANE, P. J.; H. BATTU Y P.T. SEAMAN (1996): “Overeducation and the Formal Education/ Experience and Training Trade-Off”. *Applied Economics Letters*, Nº 3, pp. 511-515.

WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*; Vol. 1, pp. 203-225.

WRIGHT, P.M., MCCORMIC, B., SHERMAN, S. y MCMAHAN, G. (1999): "The role of human resource practices in petrochemical refinery performance". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N. 4, pp. 551-571.