

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences commerciales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme en Master en sciences commerciales

Spécialité « *Marketing Hôtelier et touristique* »

Thème :

**La Stratégie de Développement du Management des
Ressources Humaines dans une Organisation Hôtelière
Cas : Hôtel ITTOURAR**

Réalisé par :

AOUCHICHE Djamila

AMARI Lila

Devant les membres du jury :

Président :

HADJOU Lamara.

MCA

Examineur :

KHEDACHE Samir.

MAA

Rapporteur :

SAHALI Nour-Eddin.

MAA

Invité :

OUNOUH Aziz.

Promotion : 2018

Remerciement

Tous d'abord, nous remercions le bon DIEU de nous avoir guidé vers le chemin de la lumière et du savoir.

Nous tenons à exprimer ici notre profonde gratitude et sincères remerciements à notre promoteur Mr N.SAHALI et notre encadreur Mr A.OUNOUH pour son suivi, sa disponibilité, ses orientations et ses remarques.

Nous voudrions également remercier vivement les membres de jury qui ont aimablement accepté de juger notre modeste travail et leurs critiques fructueuses.

A tous ceux qui nous ont conseillés et encouragés mais que nous n'avons pas pu citer, qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements les plus sincères.



Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail
À mes très chers parents pour leurs aide
et leur soutien tout au long de mes
études, et qui ont fait de moi ce que je
suis aujourd'hui*

À mes chers frères et sœur

Toute ma famille Aouchiche

À ma sœur Fatima et son marie Ammar

À mes chères petites cousines et cousin

À Ma binôme Lila

À Mes Amis.

*À ceux qui sont la source de mon inspiration et de mon courage,
à qui je dois de l'amour et de la
reconnaissance.*

Djamila





Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

Aux personnes les plus chers au monde qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de ma vie

*Mon père et ma mère à qui je dois tous mes succès,
A mon mari*

À mes très chers frères et sœur

A Ma binôme Djamila

À tous mes amis

Lila



Liste d'Abréviation

Abréviation	Significations
ANPE	Agence national d'emploi
APEC	Association pour l'emploi des cadres
CV	Curriculum vitae
DRH	Directeur des ressources humaines
FRH	Fonction Des Ressource Humaine
GPEC	Gestion provisionnel des emplois et comptent
GPP	Gestion prévisionnel de personnel
GRH	Gestion Des Ressource Humaine
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
IRG	I 'impôt sur le revenu global
ISR	Investisseurs socialement responsable
MRH	Management Des Ressource Humaine
OST	Organisation Scientifique de Travail
RH	Ressource Humaine
RTT	Rééducations du temps de travail
SDT	Stratégie de développement touristique
WTTC	WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL

Liste de illustrations

Liste des figures

Figures	Nom de figure	Pages
Figure N°1	Pyramide des besoins Abraham MASLOW	N° 19
Figure N°2	Synthèse des huit caractéristiques de la Fonction Ressources Humaines	N°29
Figure N°3	processus de recrutement une pyramide en équilibre sur sa pointe	N°30
Figure N°4	Schéma explicatif des phases et méthodes de sélection	N°32
Figure N°5	L'organigramme de l'hôtel ITTOURAR	N°48
Figure N°6	Répartition des employés à l'hôtel ITTOURAR	N°50

Liste des tableaux

Tableaux	Nom de tableau	Pages
Tableau N°1	Méthode de recrutement	N°53
Tableau N°2	l'objectif recherche à ITTOURAR	N°54
Tableau N3	Les critères recherchés lors de recrutement	N°55
Tableau N°4	La fourchette d'Age ciblée	N°56
Tableau N°5	Le profil le plus recherche	N°56
Tableau N°6	Les éléments les plus fixées la rémunération à ITTOURAR	N°59

Liste des diagrammes

Diagrammes	Nom de diagrammes	Pages
Diagramme N°1	Les mode d'offre d'emploi à l'hôtel ITTOURAR	N° 53
Diagramme N°2	Objectifs de recrutement à ITTOURAR	N°54
Digramme N°3	Les critères recherchés lors de recrutement	N°55
Diagramme N°4	La fourchette d'age ciblée à ITTOURAR	N°56
Diagramme N°5	Le profil le plus recherche sur le marche de travail	N°57
Diagramme N°6	Les element fixé la rémunération à ITTOURAR	N°60

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : Généralités sur le management des ressources humaines	04
Introduction	04
Section 1 : Histoire Et évolution De Management des Ressources Humaines	04
Section 2: Les Fondaments Théoriques De Management des Ressources Humaines	16
Conclusion.....	23
Chapitre 2 : les stratégies de management des ressources humaines	24
Introduction	24
Section 1 : Les Objectifs Stratégiques De Management des Ressources Humaines	24
Section2 : Les Pratiques De Management des Ressources Humaines	29
Conclusion	41
Chapitre3 : Le management des Ressources Humaines au sein de l'Hôtel ITTOURAR	42
Introduction	42
Section 1 : Présentation Générale De L'organisation Hôtellier ITTOURAR	43
Setion 2 : Les Stratégies De Management Des Ressources Humaines Au Sein De L'organisation Hôtellier ITTOURAR	51
Conclusion	61
Conclusion Générale	62

Bibliographie

Annexes

Le tourisme est un des secteurs les plus dynamiques au sein de l'économie mondiale. L'hôtellerie, au cœur de toute l'industrie touristique, joue un rôle irremplaçable. Dans le monde actuel, les personnes circulent de plus en plus librement. Le transport aérien est désormais plus accessible, les réseaux routiers plus denses et les restrictions formelles, dont les visas, disparaissent peu à peu.

Les gens voyagent pour se reposer, pour découvrir, pour travailler, pour revoir leur famille, célébrer des événements importants de leur vie ou assister aux spectacles ou matches sportifs. Ceci signifie une nécessité de plus en plus flagrante au niveau des capacités d'accueil. Néanmoins, si certains hôtels, campings, etc, sont complets des semaines en avance, d'autres se battent pour leur survie.

L'hôtellerie est un des services les plus dépendants de la satisfaction du client, de l'art de l'attirer et fidéliser. S'orienter donc dans le marketing qui peut être considéré comme « *un art de vendre* », et l'appliquer, est complètement nécessaire, si l'établissement désire avoir un futur glorieux. Si certaines mesures peuvent se faire intuitivement, d'autres demandent l'apport d'un savoir-faire professionnel.

Les ressources humaines sont considérés comme un élément fondamental de la réussite des Organisations, cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation « *Européen Management Forum* » qui a montré l'importance des ressources humaines dans la compétitivité des hôtels parmi dix facteurs : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme de marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « *cercle vertueux* » par lequel des Investissements dans les pratiques de GRH peuvent influencer les compétences et la motivation des employés, ce qui devrait faciliter une meilleure rentabilité, qui permettrait de renouveler la boucle en offrant de meilleures possibilités de partager des gains de productivité et de reconnaître envers les employés.

Certains auteurs pointent le peu d'importance accordé aux ressources humaines comme l'une des principales causes de déclin des entreprises américaines, presque tous les chefs d'entreprise vont reconnaître que la solution à la plupart de leurs problèmes réside dans une meilleure utilisation de leurs ressources existantes.

L'hôtel doit alors, chercher à atteindre ses objectifs dans le cadre des finalités et politiques générales tout en optimisant la location des ressources existantes. Pour parvenir à un tel résultat ; de différents moyens doivent être mis en œuvre tel que l'introduction des nouvelles technologies et stratégie organisationnelle quelle que soit l'option retenue.

Les hôtels vont pouvoir compter sur la compétence et la coopération des ressources humaines pour l'implantation des changements à opérer, d'où la nécessité de mettre en place des pratiques de la gestion des ressources humaines qui facilitent l'atteinte des objectifs fixés au préalable. A son rôle la direction des ressources humaines a revue ses processus et procédures dans le but d'assurer l'équité et la cohérence des systèmes de rémunération, de gestion des compétences, de recrutement et d'évaluation de la performance.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des hôtels, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de cette fonction préconise une connaissance parfaite de l'hôtel, ses pratiques consistent à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'hôtel, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler.

La gestion des ressources humaines repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'hôtel. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formations, le système de rémunération, ainsi que les conditions du travail ; donc à ce stade on peut dire que la gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main-d'œuvre, intégrer à l'hôtel et assurer son efficience.

Au tour de notre thème sur « *la stratégie de développement de management des ressources humaines dans une organisation hôtelière* » en essayant d'étudier comment la gestion des ressources humaines contribue à la performance et à la pérennité de l'hôtel ?

Nous avons choisi de faire un stage au niveau de l'hôtel ITTOURAR a fin de vérifier notre problématique du travail.

▪ **La problématique**

Le management stratégique des ressources humaines considéré aujourd'hui une condition fondamentale pour le succès de tout l'hôtel et devient une fonction principale pour elle, et pour cela on centralise notre travail sur la question suivante :

- **Comment réussir l'adaptation de la stratégie de management des ressources humaines avec les objectifs hôteliers ?**

Pour élargir notre champ d'analyse, on a subdivisé cette question principale en questions secondaires :

1. **Quelle place accorder aux ressources humaines dans la stratégie de l'hôtel ITTOURAR ?**

2. Quel est l'apport de système d'information des ressources humaines dans l'hôtel ?
3. A ce que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein de l'hôtel permettent de motiver et de fidéliser les personnels ?

▪ **Les hypothèses**

- **H 1** : La place accordée aux ressources humaines dans la stratégie de l'hôtel ITTOURAR est très importante ;
- **H 2** : La stratégie des ressources humaines contribuerait à l'amélioration de la performance ;
- **H 3** : Les pratiques de GRH dans l'HOTEL assure la motivation et la fidélisation du personnel.

▪ **La structure de travail**

Dans ce contexte nous avons élaboré un plan de travail divisé en 03 chapitres :

- **Chapitre 1** : consiste sur « *généralités sur le management des ressources humaines* » qui contient l'historique, évolution et les fondements théoriques de management des ressources humaines ;
- **Chapitre 2** : Dans ce chapitre nous avons étudié certains aspects sur la stratégie de management des ressources humaines en présentant les objectifs, les caractéristiques et les pratiques de la gestion des ressources humaines ;
- **Chapitre 3** : Notre troisième chapitre portera sur l'étude de cas de l'hôtel ITTOURAR :
- Le premier cas porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et le deuxième cas concerne l'analyse et l'interprétation des données recueillies au sein de l'établissement ITTOURAR. Enfin on a terminé notre travail par une conclusion qui résume les résultats de notre recherche.

Introduction

Avant 1914, la fonction de la gestion des ressources humaines n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnelle et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque.

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé place dans les entreprises à partir des années 1980, à un service des ressources humaines dirigé par un directeur, ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaine trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive de travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus Internationale.

On abordera dans le premier chapitre l'historique et l'évolution des ressources humaines ainsi que la définition des concepts de base, tandis que dans la 2^{ème} section focalise sur les fondements Théoriques.

Section 1 : Histoire et évolution de management des ressources humaines

1-Historique

Au milieu du 19^{ème} siècle la fonction de ressource humaine n'existe pas au sens propre du terme, car si les contre maitre et (le *syndicat*) qui règnent sur deux catégorie de salaire, le manœuvre et les ouvriers qualifiés, par contre les dirigeant, non pas une grande marge de manœuvre. Taylor après plusieurs expérience a comptés que le problème réside dans la productivité ce qui nécessite une organisation horizontal et verticale du travail.

L'émergence de l'organisation industrielle moderne du travail s'articule sur la division du travail, la rationalisation et le contrôle du travail qui sont au cœur du mouvement « *taylorien* ». En prescrivent les taches de l'opérateur jusque dans ses moindres détails, en confiant l'encadrement d'un rôle de surveillance étroite sur l'accomplissement de cette tâche, en stimulant l'énergie des travailleurs par le salaire au rendement. F.W Taylor réussi à mobiliser un ensemble de forces et à ériger un système qui se vent sans faille, puisque reposant sur une démarche scientifique.

Si la dimension sociale apparait progressivement comme un enjeu, c'est que les différentes manifestations du malaise de la force de travail, (*conflit absentéisme...*), face à l'univers taylorien, ont aussi de répercussions économiques non négligeables. Ce constat

d'une certaine manière provoque un doute sur la fiabilité du système taylorien et sa capacité à optimiser la rationalité globale de l'entreprise.

Ce doute va se confirmer dans les études faites par Elton Mayo et qui donneront naissance au courant des « *relations humaines* » (RH) qui constitue bien la première approche réelle de la dimension humaine dans les organisations. Elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi. Le modèle des relations humaines aura de multiples prolongements. Les uns participeront aux progrès de la connaissance des comportements individuels et collectifs, les autres proposeront des applications pratiques de certains modèles dans la gestion des organisations (*M.C.GREGOR, théorie « X et Y » qui oppose deux styles de gestion, l'un taylorien considéré comme inefficace dans la plus part des situations et l'autre humaniste censé produire un engagement personnel propices à l'efficacité de salarié*).

De toutes manières, il est clair que l'école des relations humaines en soulignant les failles du raisonnement taylorien et en mettant en évidence certains phénomènes fondamentaux du comportement humaine, ouvre la voie d'un véritable changement dans l'approche de la rationalisation du travail dans les organisations. La nécessité de gérer le personnel et de promouvoir des politiques sociales va progressivement émerger et s'inscrire objectivement dans les préoccupations et les structures des organisations.

Pour être effectif, dans les entreprises, ce changement dans l'approche de la problématique des RH aura besoin d'autres perspectives théoriques et d'autres révélateurs. D'autres avancées formelles significatives, relatives à la motivation des individus, à la stratégie des acteurs dans des organisations ou encore à la culture d'entreprise vont poursuivre le processus d'évolution amorcé par l'école des relations humaines.

Donc, la notion de gestion des ressources humaines (GRH) n'est pas une invention récente puis qu'elle a commencé à s'imposer aux Etats Unis dès les années 60, inspirée notamment des travaux de M.C.GREGOR, le terme a été parfois repris en France au début des années 70 pour évoquer une approche plus stratégique de fonction R.H, mettent l'accent sur la participation, la responsabilisation, le soucis du développement individuel et l'intégration de la politique du personnel dans les objectifs généraux. Il a cependant suscité des controverses, car certains considèrent que les salariés d'une entreprise ne devaient pas être assimilés à des ressources. Ce terme évoquait pour eux des matières premières qu'on exploite et qu'on achète.

Peretti(2001) justifie alors dans l'ouvrage collectif « *tout DRH* » que parler les RH, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources. Le terme RH s'est progressivement imposé dans les années 80, et à partir des années 90 la fonction RH commence à faire partie du management stratégique de l'entreprise. Alors, comment a-t-elle évolué la fonction RH depuis les années 90 ?

2- L'évolution de la fonction ressources humaines

La GRH est la fonction la plus jeune de toutes les grandes fonctions de l'entreprise, notamment les fonctions production, finance et marketing. Contrairement aux autres, elle a connu une évolution très rapide et très profonde qui lui a même valu une place de choix dans le management des organisations.

L'évolution de la Fonction Ressources Humaines (FRH) a été décrite pour la première fois, et de manière convaincante, par Jean FOMBONE en 2001. Cependant, en 2013, Jean-Marie PERETTI enrichit le débat avec plus des détails. Ce dernier distingue quatre grandes phases de l'évolution de la FRH : l'émergence de la fonction (1850-1944), les trente glorieuses (1945-1974), la professionnalisation de la fonction (1975-2000) et l'époque du DRH, partenaire d'affaires (*à partir de 2000*).

2-1 L'émergence de la Fonction (1850 et 1944)

Cette phases de l'évolution de la fonction ressource humaine distingue trois période : Avant 1914, de la guerre à 1936, De 1936 à la deuxième guerre mondiale.

2-1-1 Avant 1914

Selon FOMBONE J. que rapporte PERETTI, le rôle de chef du personnel à cette époque était réellement joué par le patron lui-même ou un mandataire assisté par un comptable pour la paie. Dans les entreprises à grande effectif existait un secrétariat général prenant en charge l'administration générale comprenant le personnel. L'émergence de la fonction est tardive car même Fayol ne l'a pas mentionné dans ses six fonctions managériales, à part quelques aspects seulement intégrés dans la fonction administrative et sécurité (*sécurité du travail et hygiène*).

2-1-2 De la guerre à 1936

La fonction Personnel apparaît dans les entreprises. Son apparition est provoquée par le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats et les nouveaux besoins de gestion du personnel liés au recrutement et à l'apprentissage. Mais, elle n'est pas encore bien structurée.

2-1-3 De 1936 à la deuxième guerre mondiale

Les grèves, le renforcement syndical et le développement de la législation continue à s'amplifier. Par le souci d'harmoniser les relations Patron-ouvrier, les entreprises vont sentir le besoin de créer une direction pouvant s'occuper de la gestion du personnel. La fonction se structure mais n'a que pour mission : l'embauche, la paie et l'administration des délégués.

2-2 Les Trentes Glorieuses (1945-1974)

Cette période est caractérisée par l'amplification des principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), la simplification du travail, des produits, la hausse du pouvoir d'achat et de niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

2-2-1 De 1945 à 1965

La fonction commence à se professionnaliser suite justement à l'accroissement de la population salariée, à l'humanisation et la sécurisation du cadre réglementaire, aux idées et Théories des grands auteurs comme Elton Mayo, LIKERT, ARGYRIS, Douglas McGregor, Abraham MASLOW et Herzberg. Mais, à cette phase les responsables de la fonction sont des ingénieurs et sont désignés « *chef du personnel ou directeur du personnel* ».

2-2-2 De 1965 à 1975

Le contexte est marqué par l'entrée dans la vie active des « *baby-boomers* » (*enfants née après la guerre et dont la formation était solide par rapport à la génération précédente*), l'expansion des courants socioculturels, l'évolution du cadre réglementaire et l'émergence de la Responsabilité sociale dû à la complexité causée par l'aspiration des nouveaux jeunes. La fonction élargit alors sa mission sociale.

2-3 La professionnalisation de la fonction (1975-2000)

Cette période a vu la fonction ressources humaines acquérir un professionnalisme très prononcé jusqu'à revêtir d'un rôle stratégique et prédominant dans l'entreprise. Les éléments qui entrent en ligne de compte dans cette professionnalisation sont notamment :

- L'évolution du cadre réglementaire qui atteint un niveau de maturité très avancé et très professionnel ;
- Certains défis modifiant profondément les enjeux de la GRH : il s'agit précisément des mutations technologiques, des incertitudes économiques, des évolutions démographiques, de l'internationalisation, de l'amélioration de l'image d'entreprise, de l'évolution des relations avec les partenaires sociaux, de l'évolution des courants socioculturels et de l'émergence des nouveaux modes de management ;
- L'émergence d'une nouvelle approche de la fonction : l'appellation passe de la « *fonction personnel* » à la « *fonction Ressources Humaines* ». Ce changement d'appellation est

évidemment la conséquence d'un changement de perspective car c'est à cette époque que la conception de l'homme en tant que coût laisse place à la conception de l'homme en tant que ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La FRH acquiert alors le statut de grande fonction stratégique et la mission du DRH se définit ainsi sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH ;
- Optimisation de la GRH afin de participer aux objectifs globaux.
- Mais en pratique, la dimension stratégique de la fonction de la fonction réside, déjà vers les années trentantes, dans la décentralisation des missions opérationnelles : un partage où tous les responsables opérationnels deviennent « *Tous DRH* ».

2-4 Le DRH, Partenaire D'affaires (à partir de 2000)

Cette époque voit la fonction revaloriser sa mission en deux temps : d'une part, le DRH apparait comme « *partenaire d'affaire* », d'autre part, il s'annonce en tant que responsable des « *Ressources Humaines de proximité* ».

2-4-1 Le partenaire d'affaires (*Business Partner*)

Le DRH devient un responsable qui anticipe et conseille les dirigeants et les managers opérationnels sur les solutions pour la GRH en réponse aux enjeux du business. L'accent pour ce type de management est souvent mis sur l'ajustement des RH et des compétences aux besoins de l'entité.

Mais, ce rôle le fait parfois apparaître comme les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. C'est ainsi que ce modèle va accuser des limites dans le contexte de crise de 2008 à 2012, qui a conduit à revaloriser le RH de proximité.

2-4-2 Le responsable des « *RH de proximité* »

C'est un modèle dont la revalorisation est en cours, qui répond au constat tiré de la crise. Ce type de management doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur la gestion individuelle et le développement des talents.

En résumé, l'émergence, la structuration, la professionnalisation et l'extension de la fonction Ressources Humaines ont été rendu possible en grande partie par l'évolution du cadre réglementaire, le contexte socioéconomique et politique ainsi que l'évolution démographique au sein des entreprises, causée en fait par les besoins économiques des firmes.

3- Les grands défis de management des ressources humaines

L'entreprise est confrontée à des défis nombreux :

3-1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation, et de rémunération sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

3-2- L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables.

L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'europpéen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter en recherchant :

- La mise en place de politiques ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprise diverses ;
- Une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines en Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique des ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie des catégories des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadres polyvalents.¹

3-3 Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée se durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités l'entreprise doit devenir agile.

3-4 Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.²

3-5 Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (*notamment concernant le travail et l'argent*) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples :

¹ Laetitia LETHIELLEUX, *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition .éd Eja, paris 2008, p37.

² Jean-Marie PERETTI, « *la gestion des ressources humaines* » 2^{ème} éd, France, 1994, p5.

la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences.

3-6 Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. A` partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

3-7 Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Les années 1982-2014 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2014 sur la discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, la modernisation du marché du travail ont un impact fort sur les pratiques RH. Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence.

3-8 L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (*investisseurs socialement responsables*) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

4- Définition De Concept De Base De La (MRH)

Pour bien comprendre notre étude nous avons défini quelques concepts de base :

Le management, la stratégie, la gestion des ressources humaines, la gestion stratégique des ressources humaines, l'hôtelier.

4-1 Le Management

Vient de l'analyse « *to manage* » diriger, emprunte de l'Italien « *MANEGGIARE* » qui signifie manier, diriger, manœuvrer.

Définition de TAYLOR : « à savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il fasse de la meilleure manière et au moindre coût »

Le management est un art complexe où coexistent de multiples pratiques de terminales par de nombreux facteurs.

4-2 La Stratégie

Ecole classique Selon Fayol : Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.³

La stratégie est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs.

Ecole de contingences Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».⁴

Ecole des relations humaines Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser ».⁵

4-3-La gestion des ressources humaines (LA GRH)

C'est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Selon Bernard Gazier, la Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

Il convient aussi de considérer les thèmes essentiels comme la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, l'hygiène et la sécurité, la gestion des temps de travail, la gestion du dialogue social, la gestion des connaissances et même selon les situations l'accompagnement du changement qui sont aussi du ressort de la GRH.

La gestion des ressources humaines peut se diviser arbitrairement en deux grandes activités :

³LAURENCE LEHMANN-ORTEGA « STRATEGOR » 4^{ème} EDITION, p11 .

⁴MULUMA A ,le guide du chercheur en sciences sociales , KimShasha SoGED ES , 2003,p53.

⁵MULUMBA TINGASHA A ,Manuel de sociologie générale, Lubumbashi, Ed Africa 1980,p60.

d'un côté l'administration des ressources humaines (*gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc...*) et de l'autre le développement des ressources humaines (*gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), recrutement, formation etc...*).

La gestion des ressources humaines est enfin coresponsable de la production avec le management de la qualité.

Selon P. Roussel « *La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* ».⁶

4-4 La Gestion Stratégique Des Ressourcement Humaine (GSRH)

La gestion stratégique des ressources humaines et définirai par plusieurs auteurs à savoir :

- **Miller (1989)** : la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable ;
- **Walker (1992)** : la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation ;
- **BOXALL (1994)** : La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique ;
- **Schuler (1992)** : La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :
 - L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;
 - La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
 - La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
- **HENDRY ET PETTIGREW (1990)** : la GSRH regroupe quatre éléments principaux :
 - L'utilisation de la planification ;
 - La conception et le management de systèmes rh basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " philosophie " ;
 - L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;

⁶ Galens. I Roussel .J« *contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail* », 1998. p20.

- Regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".

4-5 L'Hôtelier

L'hôtellerie est une notion très large, plusieurs auteurs définissent l'hôtellerie comme étant un secteur d'activité permettant de répondre aux besoins des clients.

Néanmoins, d'autres auteurs se considèrent le terme hôtellerie comme un domaine lié seulement à l'activité hébergement.

Après avoir l'histoire et l'évolution de la gestion des ressources humaines dans la section précédente et à la deuxième section on va montrer les grands fondateurs de l'école des relations humaines.

Section 2 : Les Fondements Théoriques de Management Des Ressource Humaine

La Gestion des Ressources Humaines a beaucoup évolué au fil des années. On peut signaler deux étapes de cette évolution : L'école classique, l'école des relations humaines,

1- L'école classique

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises.

FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". WEBER prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

1-1 Frederick Winslow Taylor (1856-1956)

Considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management, il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord d'Est des Etats-Unis.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opérations élémentaires (*mode opératoire, geste, tâches, temps*) pour mieux

l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « *management scientifique* » traduit en français « *l'organisation scientifique de travail* »(O.S.T).⁷

La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST) repose sur trois règles:⁸

- **Première règle : une division verticale du travail**, c'est-à-dire :
 - Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers ;
 - Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution ;
 - Une formalisation des meilleures pratiques par le « *bureau des méthodes* ». C'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (*un « tour de main »*) et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux-mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit par des « *ententes* » entre ouvriers et un climat de « *flânerie systématique* » qui entraîne une productivité globale médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

- **Seconde règle** : une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous-performance.

Enfin une troisième règle moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé, les ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.

Frederick Taylor était un homme autoritaire, perfectionniste et ne supportant pas l'échec. Pour mettre toutes les chances de son côté, il travaillait longuement sur les machines, les outils et l'organisation des postes de travail, avant de s'attaquer au rendement des ouvriers.

Parallèlement, il mettait en place un système de comptabilité, de gestion, une hiérarchie fonctionnelle et le salaire différentiel aux pièces. Peu d'industriels avaient cette rigueur et cette patience. Pressés de tirer profit du système et peu enclins à en partager les

⁷FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101.

⁸FREDERICK Taylor, le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – SCOLACONSULT BY Devenir, p98.

gains, ils ne prenaient pas le temps de la préparation et n'améliorait ni les outils ni les salaires.

Ce qui a contribué à faire détester un système dont les côtés positifs pour l'époque - les progrès techniques, la productivité supérieure avec une fatigue moindre - ont été totalement occultés par l'usage exclusif qui en a été fait pour accroître les profits en instaurant un travail intensif et déqualifiant.⁹

1-2 Henri Fayol (1841-1925)

Lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.¹⁰

Les travaux de FAYOL ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leur résultats, si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

Il estime que : Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent être réunies dans les six groupes suivants :

- Opération technique : production, fabrication, transformation ;
- Opération commerciale : achats, vente, échanges ;
- Opération financière : recherche et gérance des capitaux ;
- Opération de sécurité : protection des biens et des personnes ;
- Opération de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient, statique.Etc. ;
- Opération administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.¹¹

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management » pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

- La division de travail ;
- L'autorité et la responsabilité ;
- La discipline ;

⁹MARC Mousl, Taylor et l'organisation scientifique du travail, alternatives Economiques, n° 251 – octobre 2006, p3.

¹⁰ FABIEN de Geuser – illustrations de Flying Rogers, petite histoire des Théories du management, Edition Edenred. 2015, p 4.

¹¹ FAYOL, Administration industrielle et generale, edition enag, 1990, p5.

- L'unité de commandement ;
- L'unité de direction ;
- La subordination de l'intérêt La centralisation ;
- Rémunération du personnel ;
- La hiérarchie ;
- L'ordre ;
- L'équité La stabilité du personnel ;
- L'initiative ;
- L'union du personnel.

1.3. Max WEBER

Max Weber (1864 - 1920), Sociologue allemand, un historien et un philosophe qui s'intéresse à l'évolution de la société occidentale à partir du XVIIIe Siècle. Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle (*une société basée sur une conception religieuse*) à une légitimité rationnelle légale (*une société basée sur un état de droit*). Juriste de formation, il est professeur d'économie politique – profil de chercheur (*beaucoup d'écrits et de publications très tôt*). La portée de sa théorie n'est appréciée que tardivement.

Parmi les textes publiés : « *Economie et société* » le positionne clairement dans le champ de théorie des organisations et des approches du management. Dans cet ouvrage, il analyse le rôle du leader dans une organisation et essaye d'expliquer comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il est le 1^{er} auteur à utiliser le terme de « *charisme* ». Cet ouvrage constituer un accord essentiel pour les managers et peut se résumer selon 3 axes :

- Axe philosophique => Weber s'interroge sur le devenir d'une société victime de la montée de l'individualisme et la rationalité ;
- Axe des sciences humaines=> Weber met l'accent sur les conditions scientifiques sur la connaissance des faits humains. Il définit des « idéaux-types » par rapport à une situation, il y a tel type de comportement ;
- Axe sociologique => Weber cherche à comprendre l'interprétation que donnent les individus à leur propre activité.

2- L'école des relations humaines

L'école des relations humaines rassemble divers spécialisation des sciences humaines qui appliquent leurs connaissances à l'entreprise. Ses débuts datent des années 1930. Elle a connu ses succès dans les décennies 1950 et 1960. Cette école est fondée sur une approche

expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de donner scientifiquement les théories proposées. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique.

Tous les auteurs de cette école se retrouvent pour récuser le modèle taylorien et proposer de développer la personnalité des salariés et des relations entre eux, à l'intérieur des situations de travail.

2-1 Les grands auteurs de l'école des relations humaines

L'école des relations humaines propose diverses raisons théoriques interprétant les différences de productivité entre la test-room et l'atelier global.

2-1-1 Elton Mayo (1880-1949)

George Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue américain d'origine Australienne qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. Il a été amené à chercher dans l'analyse des conditions de travail.

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (*près de Chicago*) de la Western Electric par le psychologue

Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (*éclairage, niveau sonore...*) et de l'organisation du travail (*pauses, durée...*). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte.

L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

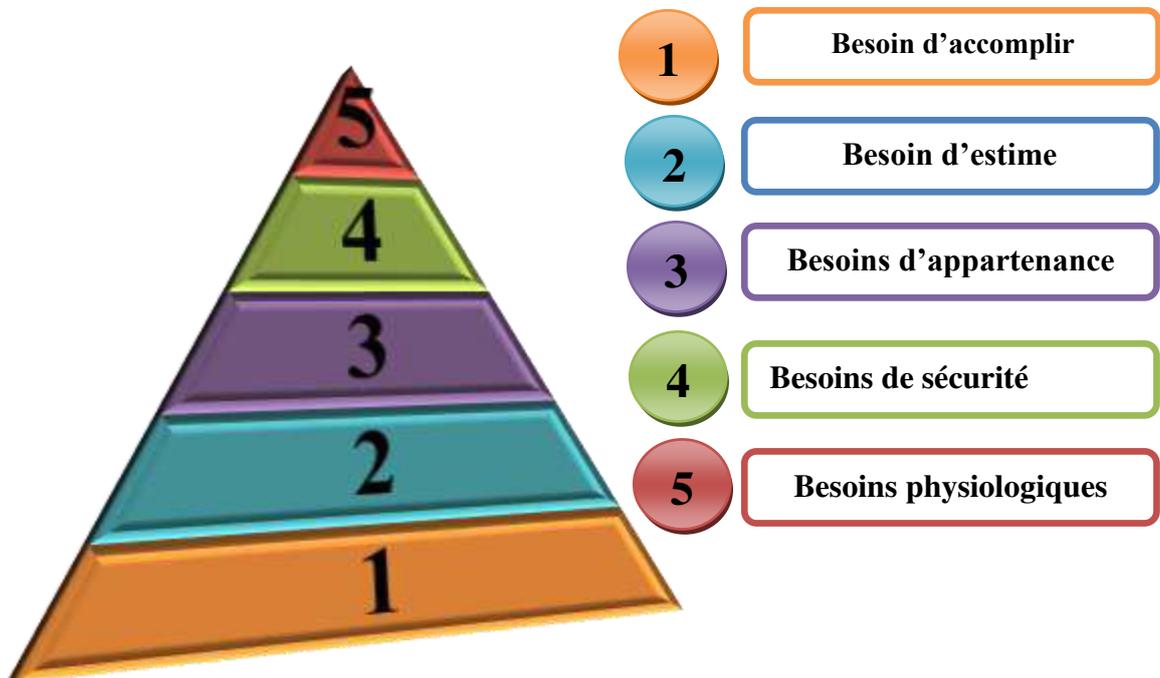
2-1-2 MASLOW et la hiérarchie des besoins

Abraham MASLOW (*Etats-Unis, 1908-1970*) est diplômé de l'université du Wisconsin. Il est auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and Personality* et *Toward A Psychology Of Being* qui s'intéresse aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. MASLOW distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés que sont :

- **Besoins physiologiques**, primaires voire "animaux" de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil... ;
- **Besoin de sécurité** physique; vêtements, toit, foyer... ;

- **Les besoins sociaux** ou de **reconnaissance**; l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres ;
- **Le besoin d'estime** est le besoin de signes d'appréciations positifs que les autres émettent vers lui ;
- **La réalisation de soi** est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres. «devenir de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être», affirmait Maslow pour caractériser ce besoin.

Figure N° 1 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source: KOTLER Dubois, marketing management, Ed Pearson éducation, France, Paris, p 210.

2-1-3 Robert Owen (1771-1858)

Affirme très tôt que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il déclare également que le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. Un autre psychologue allemand.

2-1-4 Hugo MUNSTERBERG (1863-1916)

Porta son attention sur l'organisation de l'entreprise. Il critiquait la manière dont Taylor traitait les aspects humains dans le management d'une entreprise.

MUNSTERBERG était un partisan de l'approche psychologique et père de la psychotechnique qui se focalise sur le fonctionnement de l'employé individuel. Il essayait de faire comprendre l'effet positif des conditions de travail optimales, de la motivation

du personnel. Il recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces.

2-1-5 Mary Parker Follet (1868-1933)

Soutient que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vue des comportements individuels et collectifs. Elle défend une vision transversale et beaucoup plus humaniste. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer selon elle qu'à travers le groupe. Le travail du dirigeant consiste donc à harmoniser et à coordonner l'effort collectif, à exercer le pouvoir avec les salariés plutôt que de les en exclure. Les dirigeants sont tenus d'exercer leur fonction en s'appuyant davantage sur leur expertise et connaissances que sur l'autorité formelle.

Mary Parker FOLLETT fut la première à reconnaître les conséquences des méthodes de production changeantes. A son avis l'homme ne pouvait se développer que dans un groupe. Sinon les possibilités de chaque individu ne resteraient que des possibilités potentielles. Seulement dans et par un groupe l'individu est capable d'acquiescer sa liberté. Avec ce principe de groupe Parker FOLLETT va à l'encontre de la pensée américaine qui part de l'idée que les individus sont indépendants quant à leurs idées, sentiments et actions.

Selon Parker FOLLETT les hommes vivent et réagissent par association et pas comme des individus autonomes. Elle voulait montrer que le développement individuel n'est possible qu'en groupe. Après 1924 Parker FOLLETT commençait - sous l'auspice du Bureau américain de la gestion du personnel à propager ses idées. Elle s'opposait aux négociations collectives entre le patronat et le salariat car chacun raisonnait partant de son propre intérêt. Elle mettait l'accent sur l'intérêt commun. A son avis une entreprise est une unité interagissant constamment avec son entourage se composant des créanciers, clients, actionnaires, concurrents et fournisseur. et avec la communauté.

Dans sa conception il n'est plus question de pouvoir 'sur' mais de pouvoir 'avec'. Il ne devait plus y avoir une relation automatique entre l'autorité et la fonction dans une entreprise - comme c'était l'idée de Taylor - mais l'autorité sera fondée sur les connaissances et sur les expériences. 'Travailler avec' au lieu de travailler sous' c'est l'essence de bons rapports humains dans une entreprise. Parker Follet mettait beaucoup de confiance dans la science comme moyen d'améliorer la gestion et le service personnalisé. A son avis une intégration entre la Recherche de profit et le service était possible.

2-1-6 Frederick Herzberg

Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la *School Of Public Health* de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle".

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de MASLOW à l'entreprise, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- Les premiers sont extrinsèques (*l'hygiène de vie*). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (*par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles*). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.
- Les seconds facteurs sont intrinsèques (*l'auto-motivation*). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.¹²
- Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de Satisfaction (*facteurs motivateurs*). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : La réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :
 - L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées ;
 - L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.¹³

2-1-7 Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

¹²PIERRE LOUART, MASLOW, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p8.

¹³ FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, p3.

Douglas McGregor formule en 1960, dans son ouvrage *La dimension humaine de l'entreprise*, la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.) Une des idées clés de McGregor est que les divers styles de direction des entreprises résultent directement des convictions et des conceptions de leurs dirigeants : "derrière chaque décision de commandement ou d'action il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes".

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin, pour travailler, d'avoir la perspective d'un gain. Ils ne recherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail. Pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion. Et de conclure que l'individu moyen préfère être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail

La théorie Y, au contraire, postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. L'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

Enfin, McGregor, oppose à la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu éprouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé), une version plus positive (la théorie Y) posant La GRH est la fonction la plus jeune de toutes les grandes fonctions de l'entreprise, notamment les fonctions production, finance et marketing. Contrairement aux autres, elle a connu une évolution très rapide et très profonde qui lui a même valu une place de choix dans le management des organisations.

CHAPITRE I : Généralités Sur le Management des Ressources Humaines

Conclusion

La gestion de l'administration du personnel a connue un développement considérable ces dernières années.

Les ressources humaines ou le capital humain en général ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis. Les ressources humaines considérées aujourd'hui comme un facteur de différenciation pour les entreprises, elles ont pris une dimension stratégique au cœur des organisations.

Introduction

Le management stratégique des ressources humaines est apparu pour tenter d'améliorer les performances organisationnelles grâce au capital humain qui a une grande importance dans la réussite de la stratégie globale de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons aborder la stratégie de management des ressources humaines, (*section 1*) les objectifs stratégiques de management des ressources humaines, et les pratiques de management des ressources humaines (*sections 2*).

Section 1 : Les Objectifs Stratégiques De Management Des Ressources Humaines

Le management stratégique des ressources humaines a pour objectif principal le développement et la valorisation des actifs humains afin qu'ils créent de la valeur ajoutée à l'entreprise et à tous ses partenaires.

Ainsi présentée, la GRH poursuit trois séries d'objectifs : les objectifs explicites, objectifs implicites, objectifs à long termes.

1-1 Les objectifs explicites (*fonctionnelle*)

- Attirer des candidats qualifiés ;
- **Retenir** : Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences ;
- **Motiver** : Accroître la motivation des employés ;
- **Former** : Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant.

1-2 Les objectifs implicites

- **La productivité** : (*Accroître la productivité au travail*) ;
- **La qualité de vie au travail** : (*Améliorer la qualité de vie au travail*) ;
- **Le respect des lois et conventions collectives** : (*Assurer le respect du cadre juridique.*)¹

1-3 Les objectifs à long termes

- La survie de l'entreprise ;
- Le profit ;
- La compétitivité : améliorer leur compétitivité.

2- Les grands axes stratégiques de management des ressources humaines

Cette stratégie de management des ressources humaines il s'agit de deux grands axes : la flexibilité, motivation et implication.

¹ www.Ressource.auneg.fr. Consulter le 24/10/2018, à 11 :37h

2-1 La flexibilité**2-1-1 Définition**

C'est la capacité de l'entreprise à s'adapter à toutes les fréquentes évolutions voulues ou subies. Il s'agit d'obtenir du personnel une polyvalence des fonctions et donc de l'entreprise attend de cette flexibilité une diminution des couts fixes de personnel, une amélioration de sa productivité et aussi la capacité de s'adapter à une évolution de plus en plus rapide et imprévisible de ses besoins en compétences.

Les salariés attendent une diminution de temps de travail, une souplesse de leur emploi du temps, le maintien voir la création de l'emploi et bien entendu l'évolution de leurs rémunération et de leur épanouissement au travail.

Toutes ces aspirations peuvent-êtr compatibles ? Pour y parvenir, l'entreprise va généraliser la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, modifier sa manière d'administrer le personnel, chercher à obtenir l'implication du personnel.

2-1-2 Flexibilité des effectifs

La facture travail est une des principales sources de cout. Aussi c'est la mission de la DRH d'optimiser son efficience. La GPEC d'anticiper les évolutions nécessaires.

2-1-3- Flexibilité du temps de travail**a- La durée de travail**

Depuis un siècle le temps s'est considérément réduit : entrée plus tardive dans la vie active, abaissement de l'âge de la retraite, allongement des congés, réduction du temps de travail(RTT) quotidien et hebdomadaire.

La politique d'aménagement du temps de travail doivent concilier les aspirations des salariés et les contraintes de l'entreprise. De ce point de vue, la mise en œuvre de la loi de 35 heures est significative, les négociations qu'elle a entraînés ont montré la divergence des attentes. Si les salariés réclamaient une baisse du temps de travail l'entreprise attendait, elle plus de flexibilité dans l'aménagement de ce temps.

b- Les politiques d'aménagement

Les objectifs sont de : créer des emplois, moderniser les entreprises, améliorer leur compétitivités, satisfaire les salariés en leur permettant de personnaliser leur temps de travail.

2-1-4 Flexibilité des compétences

L'évolution de l'environnement et les changements stratégiques qui découlent modifient les besoins de compétences des entreprises, la GPEC permet de s'adapter à ces évolutions. C'est la mission de la DRH d'organiser et d'accompagner l'évolution des compétences, de mettre en place des conditions favorables à l'entreprises apprenante.

2-2 Motivation et implication

Cette stratégie est divisée en deux étapes : implication, motivation et satisfaction, et conséquence de l'implication.

2-2-1 Implication, motivation et satisfaction : facteurs de performances

a- Motivation satisfaction

La motivation est le moteur qui pousse le salarié à agir. Ce sont les besoins que l'individu cherche à satisfaire ou les gains potentiels attendus qui le poussent à réaliser une performance. La motivation trouve son fondement dans les attentes hors travail du salarié. La satisfaction un état : le travail peut procurer plaisir ou déplaisir.

b- L'implication

L'implication met l'accent sur la relation qui se tisse le salarié et son travail, son moteur se trouve dans les aspirations profondes de l'individu. Ce sentiment n'exclut pas la motivation et la satisfaction mais les dépasse. Le salarié se sent partie prenante dans la réussite de l'entreprise. L'implication est donc une attitude. La volonté de l'obtenir de la part des salariés a modifié en profondeur la GRH.

2-2-2 Conséquences de l'implication

Cette étape il s'agit de signe extérieur de l'implication, Conséquences de l'implication sur le salarié, L'implication et performances.

a- Signe extérieurs de l'implication

Ce qui caractérise l'implication, c'est de faire ce qui est attendu, que ce soit en temps ou en volume de travail, ou bien en énergie investie

- Les personnes impliquées travaillent beaucoup mais le décident elles-mêmes et en retirent un certain épanouissement. Elles n'obéissent pas à une pression directe de l'organisation ;
- Les salariés impliqués se retrouvent dans un processus où le travail déborde sur le hors travail, c'est la conséquence de leur choix face à la prise d'initiative pour une attitude de suiveur ;
- Les personnes prennent une certaine liberté par rapport à ce qui leur est prescrit et peuvent à ce titre manifester des exigences vis-à-vis de leur hiérarchie. C'est un déplacement des frontières de l'emploi ;
- Une personne est impliquée dans une organisation quand sa propre réussite passe par la réalisation des objectifs de celle-ci.

b-Conséquences de l'implication sur le salarié

C'est l'influences des sentiments sur le comportement des hommes et donc sur la manière de les manager qui est importante. L'implication exprime la relation entre le salarié et l'organisation.

c-L'implication et performances

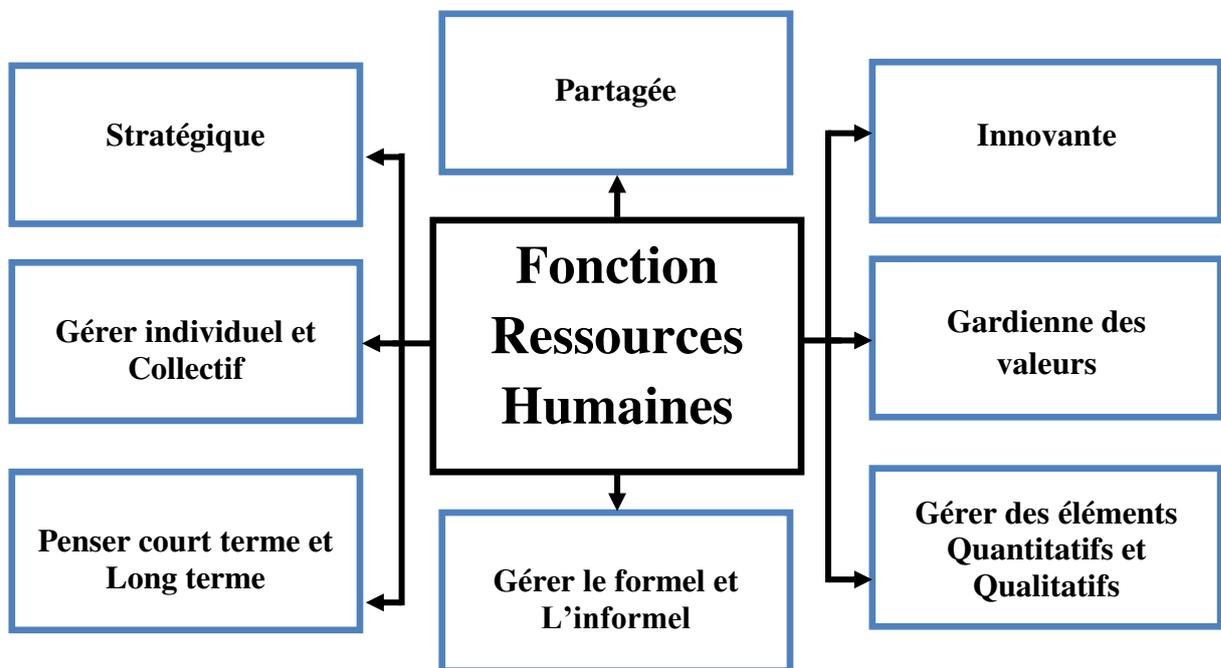
L'implication n'est pas en soi un facteur de performance. En effet qu'importe l'implication du soudeur si l'entreprise a besoin d'un fraiseur, bien que cette implication puisse l'amener à faire la démarche de changer les compétences afin de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Si l'implication peut être un facteur de performance, la sur-implication peut nuire à la productivité et générer des dysfonctionnements contre-performants. C'est donc le rôle du manager de trouver un équilibre afin de susciter et de pérenniser l'implication, mais aussi de la gérer.

3- Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Il est possible de définir la fonction ressources humaines grâce à ses huit caractéristiques (Laetitia Lentilleux, 2009, page 26).

Figure N°2 : Synthèse des huit caractéristiques de la Fonction Ressources Humaines



Source : Laëtitia Lentilleux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines. Paris : GALIANO, 2009, p 29.

3-1 La fonction stratégique

Les ressources humaines sont un véritable levier à la stratégie de l'entreprise, le responsable a le devoir d'établir une cohérence entre stratégie de l'entreprise et plan d'action opérationnel.

3-2 La fonction partagée

Certaines fonctions qui, auparavant, étaient exercées uniquement par la fonction ressources humaines, sont maintenant partagées et déléguées aux niveaux hiérarchiques intermédiaires (*Managers, responsables de département, etc.*). C'est un moyen de les responsabiliser et les crédibiliser au sein de leur équipe.

3-3 La fonction innovante

Elle est innovante en ce sens où elle doit perpétuellement s'adapter aux différents changements internes ou externes (*évolutions politiques, technologiques sociales, etc.*).

3-4 La gestion individuelle ou collective

La gestion des ressources humaines c'est à la fois gérer l'individu et manager collectivement les équipes.

3-5 La gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs

Les ressources humaines sont appréhendées sur l'aspect quantitatif (*Nombre d'employés nécessaire pour le bon fonctionnement de l'établissement*), mais également qualitatif (*les compétences nécessaires pour exécuter le travail*).

3-6 La gestion court terme et long terme

Les politiques ou objectifs des ressources humaines peuvent être établis à court ou à long terme. Le court terme s'applique s'il y a une volonté d'obtenir des résultats rapidement, la gestion sur le long terme intervient si la politique nécessite de lourds moyens (*financiers ou humains*).

3-7 La gestion formelle ou informelle

Il existe dans une organisation des réseaux formels, à savoir, des relations imposées par la hiérarchie et connues de tous, et des réseaux informels, composés de relations officieuses, amicales sans lien avec la hiérarchie. Un jeu de pouvoir peut être pratiqué à travers ces différents réseaux. Le responsable des ressources humaines doit être conscient de leurs existences et y faire face.

3-8 La gardienne des valeurs culturelles

La culture de l'entreprise est l'identité de l'organisation et c'est ce qui la fait vivre. Elle se compose des valeurs partagées par tous. La fonction ressources humaines a comme mission de diffuser cette culture et de s'assurer du respect des valeurs portées par

l'établissement. Il apparaît clairement que la fonction ressources humaines doit être polyvalente. Elle est l'intermédiaire entre la direction et le personnel, elle donc fait le lien entre l'opérationnel et le stratégique.

Section 2 : Les Pratiques de Management Des Ressources Humaines

La fonction des ressources humaines a une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe : le recrutement, la rémunération, la formation la communication, les conditions de travail, la durée du travail les congés, relation de travail, l'appréciation du personnel, la gestion des carrières ...

1-Le recrutement

1-1 Définition du recrutement

Le recrutement c'est de faire venir des personnels de l'extérieur comme de l'extérieur de l'entreprise. Il est considéré une greffe d'organe, en conséquence toutes les causes de rejet sont à surveiller et éliminer.²

1-2 Nature et importance du recrutement

Le recrutement est une opération coûteuse, dont les résultats sont entachés d'incertitude, et qui a des conséquences sur le potentiel de compétences de l'entreprise et son équilibre social. Le cout d'un recrutement se compose de plusieurs éléments :

- Le cout du temps consacré par la hiérarchie et les spécialistes des ressources humaines à détecter et à formuler le besoins de recrutement ;
- Les honoraires éventuels du cabinet de recrutement ;
- Le cout passé par la hiérarchie et les spécialistes des ressources humaines à l'étude des
- Lettres de candidature et les questionnaires, puis aux entretiens ;
- Les couts liée à l'encadrement de recruter, à la productivité inférieure à la normal qui est la sienne au cours de la période de sa mise au courant, et au besoin de faire assumer le travail.

Un recrutement mal effecteur représente une peur importante pour l'entreprise et la nécessité pour celle-ci de recommencer l'opération. Le recrutement comporte des conséquences positives qui doivent être gérées :³

- Le recrute devra pouvoir contribuer au renforcement des compétences clés permettant à l'entreprise de disposer d'une capacité concurrentielle ;
- Il devra s'intégrer aux cultures de l'entreprise, de l'unité du groupe de travail dans lequel il est affecté ;

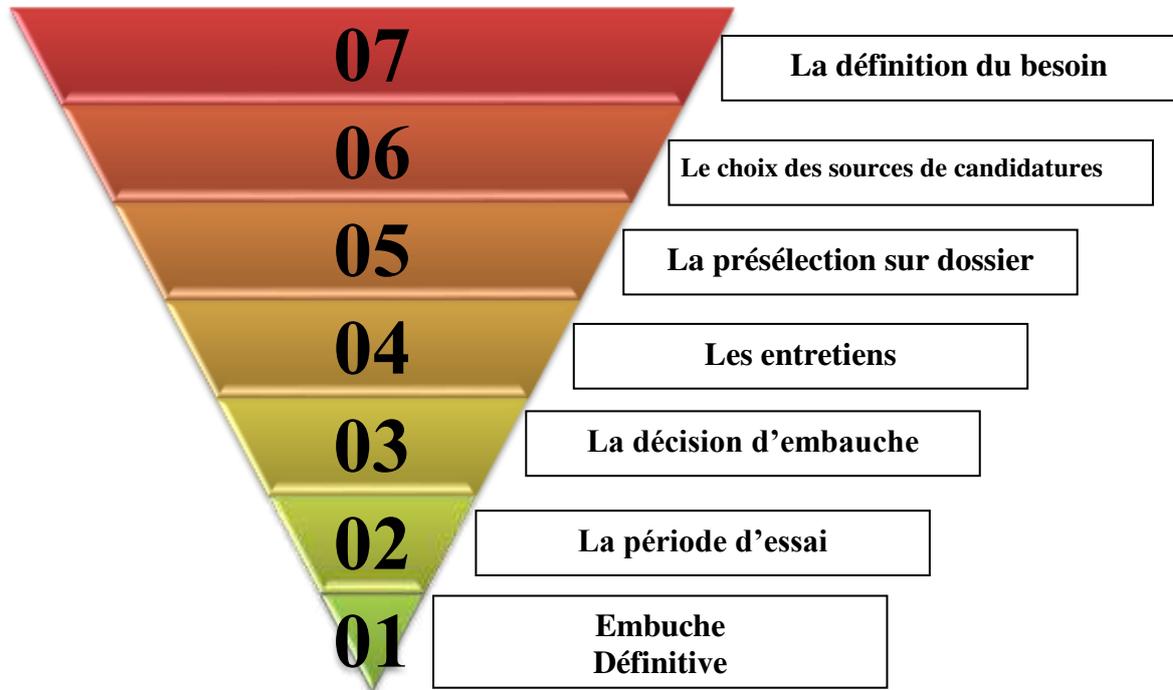
² MARTORY.B, Crozet « *gestion des ressources humaines* » 3ème éd, Nathan, Paris, 1980, P131.

³ ROMELAR Pierre « *gestion des ressources humaines* »éd Armand Colin, Paris 1993, p58.

- Il devra également pouvoir dans la cadre du développement professionnel considère comme normal pour les personnes de sa catégorie.

1-3 Le processus de recrutement

Figure N°3 : Le processus de recrutement une pyramide en équilibre sur sa pointe



Source : Hélène de Falcon, 2007, P7.

1-3-1 Définition du besoin

Définir son besoin est la première des sept (7) étapes du processus de recrutement ; elle correspond aux fondations sur les quelle vous allez construire votre édifice. ⁹

Ce dernier commence à partir de moment où l'entreprise a détecté un besoin de recrutement.

Il existe à ce niveau de nombreux cas de figures :

- Le recrutement de remplacement ;
- Le recrutement ponctuel ;
- Le recrutement par saisie ;
- Le programme de recrutement ;
- La rédaction et la description du poste : Il va falloir connaître la nature du poste de travail, et pour le connaître on doit le décrire par les rubriques suivantes :

⁹HELENE DE FALCON « maitriser ses recrutements » 3^{EME} EDITION, DUNOD, France 2007, P7.

- a- L'intitulé du poste ;
- b- La mission de poste ;
- c- Le contexte ;
- d- Le contenu du poste ;
- e- La rémunération ;
- f- Les conditions matérielles et contraintes spécifiques.

1-3-2 Le choix des sources de candidature

Les impératifs de cette deuxième étape sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché.⁵

▪ **Cibler une filière de recrutement** ⁶

Il existe plusieurs filières de recrutement :

- L'ANPE : (*agence national de l'emploi*) ;
- L'APEC : (*Association pour l'emploi des cadres*) ;
- Les candidatures spontanées ;
- Le réseau relationnel ;
- Les cooptations ;
- Les annonces dans la presse ;
- Les écoles de formation et les universités.

▪ **La rédaction de l'annonce :**

L'annonce doit attirer l'attention du candidat et doit l'informer sur les critères de candidatures.

Elle aborde souvent les points suivants :

- Présentation de l'entreprise : taille, domaine d'activité... ;
- Présentation du poste ;
- Critère de sélection en particulier : formation et expérience ;
- Précision à apporter sur le cv (*curriculum vitae*).

1-3-3 La présélection sur dossier

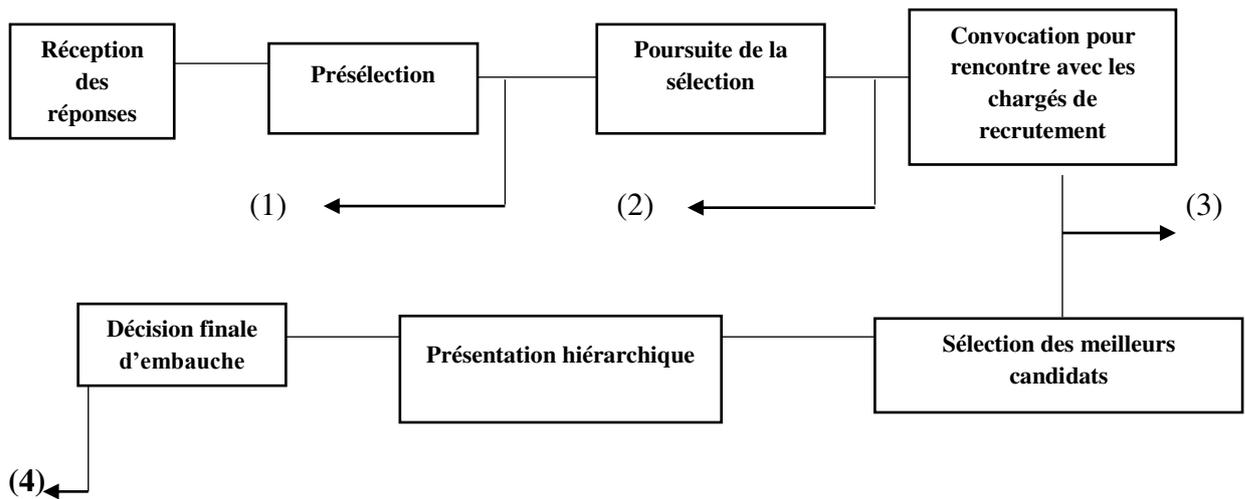
Quelques jours de l'apparition de l'annonce, des candidatures affluent. Il faut les trier afin de trouver la cible qu'on a visée.

Pour cela, un nombre d'étapes s'imposeront qui se résume par le schéma suivant :

Figure N°4 : Schéma explicatif des phases et méthodes de sélection :

⁵MARTORY.B, CROZET.D « gestion des ressources humaines »3 EMEED, NATHAN, Paris, 1980, P131.

⁶HELENE DE FALCON : « Maitriser ses recrutements » 3^{ème}EDITION, DUNOD, France2007, P13.



Source : MARTORY et Crozet « GRH », 1980, P30.

- (1) : Réponse aux candidats non présélectionnés ;
- (2) : Portefeuille de candidatures ;
- (3) (3-4) : Réponses aux candidats retenus.

1-3-4 L'entretien

Les candidats supposés aptes à remplir le poste sont convoqués pour un entretien.

L'entretien est la technique d'évaluation et de sélection la plus répandue et la plus utilisée :

- Le responsable de recrutement, en organisant un entretien avec le candidat, donne celui-ci des informations générales sur l'entreprise, ses objectifs, son capital,...
- Le candidat de son côté retrouve une occasion pour lui de s'exprimer, d'exposer ses connaissances, de parler de son passé, son présent et son futur.

1-3-5 La décision d'embauche

L'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidat répondants aux critères fixés. Le choix définitif est effectué en nous appuyant sur des données, comparables et hiérarchisées. Elle est seules permettront de départager les finaliste et de faire émerger le candidat à embaucher.

1-3-6 La période d'essai

C'est une phase importante d'une action de recrutement. C'est la période d'adaptation du nouvel embauché à son poste, de tester ses aptitudes et ses réactions pour, en dernier ressort décider de l'embauche définitive.

1-3-7 L'embauche définitive

C'est une décision qui nous engage durablement dans une relation professionnelle.

Elle est prise en fonction des données et information complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider le choix.

2- Gestion prévisionnelle du personnel

2-1 Définition

La gestion prévisionnelle du personnel ou GPP, est un outil de la gestion des ressources humaines, elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Bien qu'elle prenne souvent, corps sous forme de modèles cohérents, formalisés et automatisés, la GPP est avant tout un mode d'approche logique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

2-2 Les objectifs de la GPP

La gestion prévisionnelle du personnel consiste à :

- Effectuer un état des ressources en personnel de l'entreprise et prévoir ses évolutions naturelles ;
- Prévoir les besoins de l'entreprise en personnel ;
- Déterminer les actions nécessaires pour que l'entreprise puisse disposer à temps, du personnel nécessaire.

Donc la gestion prévisionnelle consiste à prévoir les incidents et l'avenir afin de prendre des précautions sur les événements car elle étudie la possibilité de réponses à l'environnement.

La gestion prévisionnelle contribue à formuler des hypothèses d'évolution de carrière, des raisons de départ, de la progression et de rémunération.

2-3 Le cadre de la réflexion prévisionnelle

Le cadre de la réflexion prévisionnelle consiste à adapter les ressources en personnel aux besoins de l'entreprise, à moyen et à long terme.

3-Les contrats de travail

La nature et le contenu du contrat de travail sont extrêmement importants tant pour l'employeur que pour le collaborateur.

Le choix du contrat de travail doit être purement réfléchi car il constitue la base sur laquelle repose les relations futures. Il existe aujourd'hui un nombre impressionnant de travail.

4-Les conditions de travail

On appelle condition de travail l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés du travail et dont il faut retenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'entreprise, désirable ou non par le salarié.

Quand on traite les conditions de travail, ce qui nous intéresse essentiellement c'est de voir si elles sont bonnes ou non si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

4-1 Amélioration des conditions de travail ⁷

L'amélioration des conditions de travail est un ensemble d'actions et de technique visant à apporter des progrès sur chacun des points évoqués ci-dessous :

- Conception ergonomique des postes de travail, mécanisation et automatisation des tâches ;
- Action visant à améliorer la charge de travail, le rythme de travail et la pénibilité des tâches
- Action de conception de maintenance et de formation sur les procédures et système d'information, de décisions et de communication formelle et de contrôle ;
- Action d'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;
- Travaux réguliers de nettoyage, d'entretien ; de peinture et de décoration du site de travail ;
- Amélioration de l'environnement physique du travail (*bruit, éclairage, température, poussière...etc.*) ;
- Installation de points d'eau et de distributeurs de besoins ;
- Action sur l'équité du système de rémunération ;
- Formation de la hiérarchie dans l'optique d'une évolution du style de direction ;
- Actions de décentralisation de décision, avec fixation d'objectifs et contrôles ;
- Amélioration de l'appréciation des performances individuelle ;
- Développement des actions et systèmes d'accueil et d'insertion des salariés ;
- Développement des actions du service médical,...etc.

5- La rémunération

La rémunération du salarié est une fonction fondamentale de la gestion des ressources humaines, Vu son importance du fait qu'elle représente un élément clé du contrat de travail elle peut être définie de différentes façons.

A-Selon Marcel coté

*« Cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensation monétaire ou non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation ».*⁸

A partir decette définition, peut définir la rémunération comme étant la contre partie monétaire ou non monétaire perçues par un salarié d'un service rendu ou d'un effort fourni.

5-1Les composantes de la rémunération

⁷ ROMLAER.P « *gestion des ressource humaine* » Ed, armand ,collin, PARIS, 1993, P239.

⁸ Coté Marcel, « *Gestion des ressources humaines*», édition Vuibert, paris, 1975, p59.

La notion de salaire brut englobe plusieurs composantes (*salaire de base, modulation personnelle, primes, heures supplémentaires, compléments monétaires*).

La première partie est consacrée au salaire de base les autres composantes seront examinées dans la deuxième partie.

5-1-1 Le salaire de base

La fixation du salaire, L'égalité entre hommes et femmes, Le Smig

5-1-2 Les autres composantes de la rémunération

En plus du salaire de base, la rémunération comprend diverses composantes complémentaires dont on cite :

- a-** Les primes d'ancienneté ;
- b-** Les heures supplémentaires ;
- c-** Primes et gratifications ;
- d-** avantages complémentaires ;
- e-** Régimes de prévoyance ;
- f-** Les œuvres sociales ;
- g-** La complémentaire santé.

5-1-3 Les charges sociales

Ces charges sociales sont en deux catégories : les charges sociales supportés par le salarié et celles supportés par l'employeur.

a- Les charges supportées par le salarié

Dans la grande majorité du temps, on trouve que le salarié ne paye que les cotisations de sécurité sociale et l'impôt sur le revenu global sur le salaire (*IRG /salaire*) qui sont retenus directement sur sa paie.

Dans le cas de l'Algérien, les contributions de sécurité sociale supportées par le salarié est 9% sur le salaire de base et l'IRG/ salaire suivant un barème sur le salaire brut imposable.

b- Les charges supportées par l'employeur ou l'entreprise

Elles représentent l'ensemble des charges que versent l'employeur ou l'entreprise aux organismes de l'Etat comme charges patronales et l'ensemble des impôts et taxes sur l'emploi d'un salarié.

Dans le cas de l'Algérien, les charges de cotisation sociales supportées par l'employeur sont de l'ordre de 26% du salaire de poste, les versements forfaitaires les allocations familiales, etc.

6- L'information et la communication

L'information et la communication sont des politiques très importantes dans l'entreprise.

6-1 L'information

La politique d'information est représentée, les approches d'un concept de l'information, les objectifs de l'information, les moyens de l'information, les type d'information.

6-1-1 L'approche d'un concept de l'information

L'information dans l'entreprise est considérée comme un besoin aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise.

▪ Besoins pour l'individu

Celui-ci a besoins de se former, d'acquérir un volume conséquent de qualification, de connaissance, se savoir et de savoir-faire nécessaire à sa promotion sociale et à l'exécution de son travail. Les moyen nécessaire à la satisfaction de ces besoins est naturellement une transmission régulière de l'information.

▪ Besoins pour l'entreprise

La transmission de l'information au sien de l'entreprise est un impératif urgent, en quelque sorte, l'entreprise est obligée de faire circules l'information pour son propre intérêt et son propre développement, la disponibilité de l'information au sien de l'entreprise va contribuer efficacement à l'amélioration de rendement en qualité et en quantité. Elle contribue aussi à l'amélioration de la motivation et de collaboration à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'information d'une façon générale présente des aspects fondamentaux :

- D'une part, elle est un moyen qui permet de rendre compte du personnel de l'entreprise ;
- D'autre part, c'est un moyen d'expression qui permet à chaque membre de l'entreprise de faire part de ses besoins de ses aspirations et les points de vue.

L'information est devenue de nos jours un instrument de travail indispensable à la bonne marche et au bon fonctionnement de l'organisation.

6-1-2 Les objectifs de l'information : parmi les objectifs de l'info :

- Développement des relations internes ;
- Style nouveau dans l'organisation des relations de travail ;
- Est un outil de gestion et de prise de décision ;
- Est un moyen de promotion de développement ;
- Formation, éducation technique et professionnelle ;
- Intégration des travailleurs de l'entreprise qui les emploie ;

- Répartition juste et équitable de pouvoir au sein de l'entreprise ;
- Est un moyen d'expression, de discussion, et de développement de la concertation, de dialogue et de négociation.

6-1-3 Les moyens de l'information

L'existence d'une bonne information au sein d'une entreprise est conditionnée par la nature des moyens mis en œuvre par celle-ci, ces derniers sont multiples et variés :

- Le livret d'accueil ;
- La Réunion de l'information ;
- Les journées portes ouvertes.

6-1-4 Les type d'information

On peut trouver plusieurs types d'information :

- L'information descendante ;
- L'information ascendante ;
- L'information opérationnelle ;
- L'information promotionnelle ;
- L'information générale ;
- L'information information motivationnelle ;
- L'information latérale ;
- L'information formelle ;
- L'information informelle et l'information syndicale.

Mais les type les plus importants dans notre recherche sont les deux premiers :

a- L'information descendante

Est celle qui émane de sommet de la hiérarchie, qui traverse les différents échelons au niveau de l'entreprise pour aboutir en fin de compte à la base de celle-ci, elle a pour objet la transmission des ordres, de décisions,...

L'information descendante véhicule des procédures, des règlements, des instructions et des renseignements concernant l'organisation de travail. Dans ce type d'information, plusieurs moyens sont utilisés :

Le livret d'accueil, la presse de l'entreprise, réunions.

b- L'information ascendante

A elle seule est insuffisante, elle a besoins d'être suivie d'un FEED BACK. Le salarié a le droit de s'exprimer, émettre des avis.

6-2 La communication

Dans l'entreprise, les informations qui sont collectées par un organe doivent être transmises à un autre organe. La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise.

6-2-1 L'analyse de la communication

Toute la communication est une relation entre un émetteur et un récepteur. La communication s'effectue au travers d'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire.

Émetteur → codage → canal de transmission → décodage → récepteur

6-2-2 Les perturbations de la communication

Les difficultés des entreprises proviennent des perturbations du système de communication.

- **Le canal de transmission** : le canal peut engendrer des parasites, des bruits qui déforment le message ;
- **Les relais** : qui déforment l'information volontairement ou involontairement ;
- Les émetteurs et les récepteurs ;
- Les émetteurs parasites peuvent brouiller la communication, il peut y avoir des difficultés de langage selon les interlocuteurs.

7- La formation du personnel

Pour prévenir toute détérioration, pour améliorer la compétence du personnel, la politique de formation est un facteur clé pour la compétitivité de l'entreprise. La formation est considérée actuellement comme l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire, en assurant la polyvalence et en développant sa capacité d'adaptation .

L'étude de politique de la formation peut s'articuler en trois grands axes essentiels :

- L'analyse des besoins ;
- La mise en application des programmes de formation ;
- L'évacuation des résultats obtenus.

7-1 L'analyse des Besoins de formation

L'évaluation des besoins de formation est la première étape de l'élaboration d'un programme de formation viable, cette étape aura une incidence sur l'élaboration et l'application des programmes de formation puisqu'elle permet de déterminer le lieu où sera donnée la formation, son contenu, la clientèle visée, et le type de connaissance, d'habiletés et d'attitudes que les employés devront acquérir.

7-1-1 Définition de diagnostic des besoins de formation

Un diagnostic des besoins nécessite une comparaison systématique suivi d'un jugement sur l'écart entre deux éléments :

- **Ce qui est** : c'est –à-dire l'état actuel de l'organisation s'il s'agit de développement organisationnel, ou l'état actuel du degré de compétence déjà acquis s'il s'agit de la formation du personnel ;
- **Ce qui devrait être** : soit sur le plan de l'organisation, soit sur le plan des compétences que les individus devraient posséder.

7-2 Les sources d'information

Les personnes auprès de qui on doit recueillir des données sont d'abord :

- **Les dirigeants de l'entreprise** : Ils sont les mieux placés pour connaître les facteurs susceptibles d'influencer l'avenir de l'entreprise, et pour évaluer l'état présent de l'entreprise avec les forces et les faiblesses ;
- **Gestionnaires de services** : Ils indiquent comment leurs services s'adapteront aux événements prévisibles et dans quelle mesure il y a lieu de procéder à des interventions de développement organisationnel et formation de personnel pour faciliter cette adaptation ;
- **Employés** : Ils ont des perceptions du devenir et de l'état présent de l'entreprise, ils ont des aspirations ; des objectifs et attentes qui doivent être considérés.

7-3 La mise en application des programmes de formation

La mise en œuvre des programmes de développement des compétences dépend de la combinaison d'un certain nombre de facteurs :

- A qui s'adresse la formation ?
- Qui veillera à la formation ?
- Quelle méthode utilisera-t-on lors de la formation ?
- Quel devrait être le niveau d'apprentissage auquel les employés devraient avoir accès ?

8-L'évaluation des résultats obtenus

Après avoir effectué un diagnostic des besoins, et défini le programme de formation, les dirigeants de l'entreprise procèdent à une évaluation des résultats obtenus.

8-1 Définition

L'évaluation est un processus continu, au fur et à mesure du déroulement des activités. On se demande si effectivement :

- Les objectifs correspondent aux besoins ;
- Les décisions prises sont les bonnes.

8-2 Les critères d'évaluation

Certains critères peuvent nous démontrer si les programmes d'activités ont été un succès ou échec, les critères peuvent se résumer comme suit :

- Les réactions des participants ;
- L'apprentissage ;
- Les transferts au travail ;
- L'impact organisation.

Conclusion

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

Introduction

Après avoir présenté dans le premier chapitre le management des ressources humaines d'une manière globale, dans le deuxième chapitre notre attention s'est portée sur la stratégie et les pratiques de management des ressources humaines, ce troisième chapitre portera sur l'étude de cas de l'hôtel ITTOURAR, ou on doit présenter au premier lieu l'analyse de l'environnement touristique d'une manière générale sur l'Algérie.

L'Algérie est le pays le plus grand du continent africain et le 10^e pays le plus grand au monde en termes de superficie totale. Situé en Afrique du Nord, une des principales attractions touristiques est le Sahara, le plus grand désert au monde, quelques dunes de sables peuvent atteindre 180 mètres de hauteur. L'Algérie est membre de l'Organisation mondiale du tourisme depuis 1976 mais le tourisme en Algérie n'en est pourtant qu'à ses débuts. Les revenus liés au tourisme ne dépassent pas les 10 % du produit intérieur brut et selon le rapport "Faits saillants du tourisme" de l'Organisation mondiale du tourisme publié en 2014, l'Algérie est la 4^e destination touristique en Afrique en 2013 avec 2,7 millions de touristes étrangers et occupe la 111^e position sur la scène du tourisme international, selon le Conseil mondial du Tourisme et du voyage (WTTC), basé à Londres. Le secteur du tourisme en Algérie représente 3,9 % du volume des exportations, 9,5 % du taux des investissements productifs et 8,1 % du Produit Intérieur Brut.

Les événements tragiques du début des années 1990 ont retardé le développement des infrastructures et découragé bon nombre de touristes d'y séjourner. Cependant, la tendance tend à s'inverser avec un retour des étrangers, principalement un tourisme d'affinité venu de France. On note par exemple une augmentation de 20 % de touristes entre 2000 et 2005.

Les principaux concurrents sont les pays du pourtour méditerranéen dont la majorité a développé une économie fortement basée dans ce secteur.¹

La wilaya de Tizi-Ouzou est une wilaya algérienne située dans la région de la Grande Kabylie en plein cœur du massif de Djurdjura, la wilaya de Tizi-Ouzou est considérée comme une des régions les plus touristiques du pays.

Comme elle est considérée l'une des plus grandes destinations touristiques d'Algérie elle dispose d'une chaîne hôtelière qui est composée de l'hôtel AMRAOUA situé au centre-ville de Tizi-Ouzou, il a été récemment rénové et dispose désormais de 150 Chambres, L'hôtel LALLA Khadîdja est situé en plein centre-ville de Tizi-Ouzou.

¹Www. Le tourisme en Algérie consulté le 25/11/2018 à 15 :05h.

Chapitre III : Le management des Ressources Humaines au sein de l'Hôtel ITTOURAR

L'hôtel dispose d'une piscine, d'une salle de conférence et d'un restaurant gastronomique, hôtel Le Concorde est situé à côté de la gare ferroviaire de Tizi-Ouzou, L'hôtel dispose de 30 chambres disposant de toutes les commodités modernes ainsi que d'un restaurant, hôtel BELLOUA est situé au cœur de la ville de Tizi-Ouzou, L'hôtel dispose d'une salle de conférence, un restaurant, une piscine et un parking sécurisé, Parmi ces hôtel, L'Hôtel ITTOURAR qui sera présenté par notre travail de recherche.

Section 1 : Présentation Générale de L'organisation Hôtelier ITTOURAR

Dans cette section nous avons montré, l'historique de l'hôtel, son présentation, et situation géographique de l'hôtel ITTOURAR.

1- Historique de l'Hôtel ITTOURAR

Hôtel ITTOURAR est un établissement privé, a débuté son activité en 05/05/ 2012 a été classé catégorie 1* en 2013 a acquis 3* ces dernières années après avoir participé à plusieurs concours dont en retrouve la fête de poisson en 31 Mai 2016 ou il a eu le 1^{er} prix poisson d'or, et aussi 1^{er} prix élue cordon bleu , a eu le titre de cuillère d'or, ITTOURAR possède d'une superficie de 400 M².

2- Présentation de l'hôtel ITTOURAR

Hôtel ITTOURAR est un établissement familiale de cinq étages qui offre une réception, un Hébergement, une restauration, un service de réunion et aussi service de parking.

2-1 La Réception

L'hôtel ITTOURAR dispose d'une capacité moyenne avec de personnels très gentils toujours souriant avec les clients, par rapport à la propreté, l'hôtel est toujours propre bien présenté, pour la réservation l'hôtel ITTOURAR dispose de deux mode de réservation :

- Réservation en ligne ;
- Réservation à la réception.

2-2 Service d'Hébergement

L'hôtel a une capacité d'hébergement de 90 personne et 48 chambres divisé sur Cinq modèles, Chambres Singles, Chambres Doubles, Chambres Triples, Chambres Luxes, toutes les chambres sont équipées de TV et de téléphone avec ligne directe. Certaines disposent également d'un balcon pour vous relaxer et un service de réveil par téléphone est disponible, tous les étages sont accessibles par ascenseur.

2-2-1 Chambre single

La chambre Single, dotée de meubles à conception contemporaine, rend à l'hôtel ITTOURAR l'image d'un lieu de confort, sont tarife et fixé à 6900DA/Nuit.

Toutes les chambres Singles comportent :

- Un lit d'une place et demi;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre: Bleu, rose, Vert pistache, Jaune et bleu foncé.

2-2-2 Chambre double

La chambre double, dotée de meubles à conception contemporaine, rend à l'hôtel ITTOURAR l'image d'un lieu de confort et de quiétude idéale pour des moments privilégiés avec votre partenaire ou ami. Car celles-ci sont disponibles avec deux lits d'une place ou d'un lit de deux places, sont tarif et fixé de 8900DA/Nuit.

Toutes les chambres Double comportent :

- Deux (2) lits Singles ;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre: Bleu, rose, Vert pistache, Jaune et bleu foncé.

2-2-3Chambre triple

La chambre Triple dotée de meubles à conception contemporaine, rendant ainsi à l'hôtel ITTOURAR l'image d'un lieu de confort et de quiétude pour vos enfants ou des moments à partager entre amis. Certaines dotées de trois lits d'une place et d'autres d'un lit à deux places et un à une place sont tarif est fixé à 9900DA/Nuit.

Toutes les chambres triples comportent :

- Trois(3) lits Singles ;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre: Bleu, rose, Vert pistache, Jaune et bleu foncé.

2-2-4 Chambre luxe (*Double*)

Les chambres Luxes sont équipées de manière à offrir à ces clients des services à haute gamme faire passer de luxueux et prestigieux moments, sont tarif et fixé à 15900DA/Nuit.

Toutes les chambres Luxes (*doubles*) comportent:

- Lit KINGSIZE;

- Un petit salon;
- Deux (2) fauteuils;
- Une table basse;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre : Bleu ciel, rose, vert pistache, jaune et bleu foncé.

2-2-5 Fourniture des chambres à l'hôtel

- 11 canaux de télévision ;
- un accès WIFI ;
- Climatisation ;
- Réfrigérateur;
- Bureau et armoire ;
- Lit bébé dans la chambre (*sur demande*);
- Téléviseur 32 pouces écran plasma.

2-2-6 Services et avantages

- Lavage de linge à la demande du client;
- Le Room service, ce service gère la restauration des clients dans leurs chambres;
- Ascenseur ;
- Toute la laiterie et la vaisselle provient de fournisseur des plus grands hôtels de luxe; chauffage central.

2-3 Services restauration

L'hôtel possède un (01) restaurant qui fonctionne tous les jours au service des clients. Composé d'un restaurant gastronomique Français, Ainsi que disposer d'un petit salon, pour des heures de détente « *pause-café, thé, glaces* ».

Tout ça, dans une atmosphère conviviale et noble à la fois Ouvert pour tous les clients résidents et non-résidents, et aussi Disponibilité de wifi au niveau du salon et restaurant.

2-3-1 Les horaires d'ouverture du restaurant

- Petit déjeuner de 06h à 10 h ;
- Déjeuner de 12h à 15h ;
- Dîner de 19h à 22h.

2-4 Service Réunion ou Environnement

ITTOURAR possède : (2) salles de réunion idéale une grande et une petite pour les conférences, colloques, séminaires. D'une capacité de 200 personnes pour la grande et 40 pour la petite.

▪ **Equipement de la salle**

- Tables ;
- Chaises ;
- Data show ;
- Drap de projection.

2-5 Service parking

Il dispose d'un parking gardé ouvert la nuit comme le jour et 7 jours sur 7, D'une capacité de plus de 20 véhicules.

3-Situation Géographique de l'Hôtel ITTOURAR

ITTOURAR est Situé au sud de la ville de Tizi-Ouzou à 2,18 Km de la nouvelle gare routière BOUHINOUN au nord près du super marché DYLIA, 500 m de l'université Mouloud Mammeri et l'hôpital privé CHAHID MEHMOUDI à l'ouest, 642 m de la nouvelle ville à l'est.

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

4-Le système d'évaluation à l'hôtel ITTOURAR

L'individu en situation professionnelle a fait l'objet de toutes les politiques d'évaluation engagé par l'hôtel ITTOURAR depuis sa création.

Cependant, deux objectifs principaux le caractérisent à savoir :

4_1 Un objectif immédiat

Notation générale du personnel, portant sur l'étude du comportement des agents dans leurs fonctions et qui constituera une entrée pour le second objectif global et à long terme.

5-2- Un objectif long terme

Celui - ci repose sur les résultats du premier, et tend vers une évaluation bipolaire à savoir :

- La compétence : l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent ;
- Le potentiel l'appréciation de l'aptitude à occuper un emploi supérieur.

La connaissance de la ressource humaine de l'hôtel, ayant pour finalité une meilleure gestion collective et individuelle de son personnel selon une périodicité annuelle.

5_L'analyse de l'environnement de l'hôtel ITTOURAR

L'entreprise hôtelière évolue dans un environnement qui peut présenter des menaces et des opportunités il convient d'en prendre la mesure en s'appuyant sur les informations données et sur les connaissances que l'on peut avoir du secteur de l'hôtellerie.

5-1 L'environnement politique

L'attribution de Classement hôteliers est attribuée par la (DTA) et le ministère du tourisme (*prise de décision*).

L'Algérie est officiellement engagée dans une nouvelle stratégie de développement touristique (SDT) à travers la rénovation des structures hôtelières. (*La promulgation 2005*), lois (200-13) obligent les hôtels à un classement et reclassement.

5-2 L'environnement socioculturel

La wilaya de Tizi-Ouzou s'intéresse à la formation des cadres dans le domaine hôtelier afin d'améliorer la qualité de service et d'accueil dans l'hôtel algérien.

Évolution de la population dans la wilaya et l'apparition des caractéristiques (*démographique, nouveaux comportements socioculturels*).

5-3 L'environnement technologique

Apparition de nouveaux produits sur le marché de l'hôtellerie dans la wilaya. Le développement des technologies de l'information et de communication de la wilaya de Tizi-Ouzou dans l'avantage en matière d'économie ne fait référence aux méthodes de réservation via internet adaptées dans les hôtels de wilaya, mise en place de E. paiement, un véritable moyen pour avoir une performance élevée et faciliter les paiements aux clients.

5-4 L'environnement légal

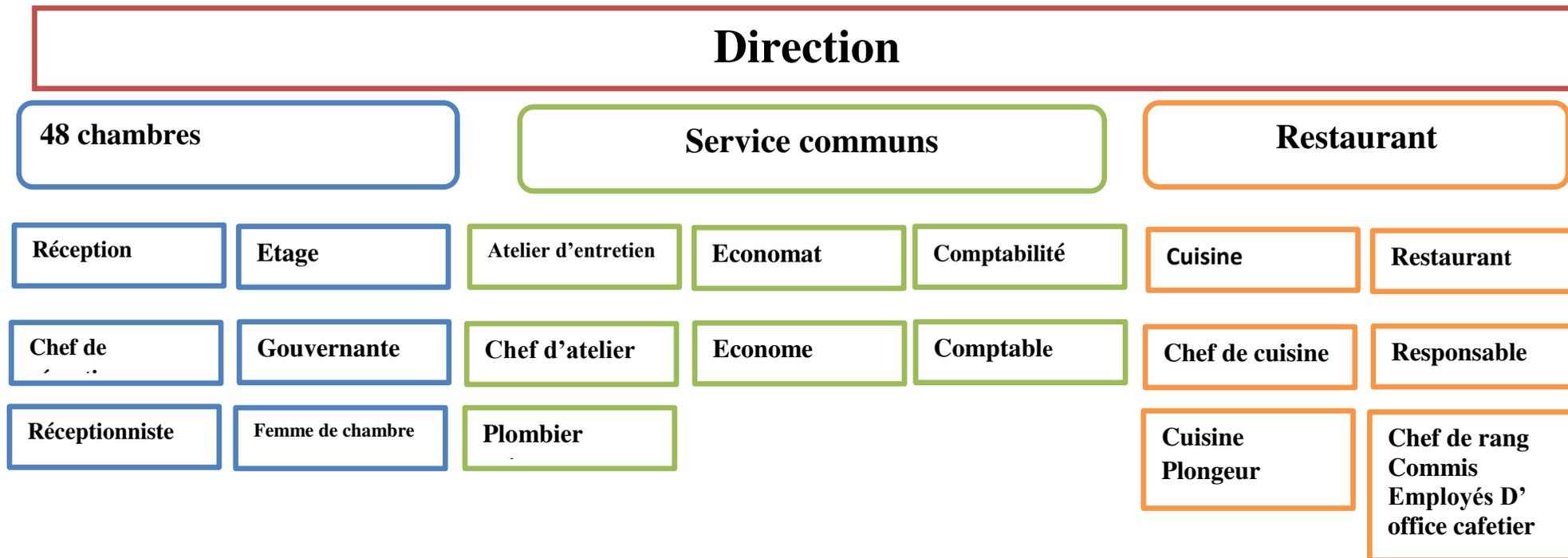
L'existence des normes de sécurité législative ou sur la santé des consommateurs

Chapitre III : Le management des Ressources Humaines au sein de l'Hôtel ITTOURAR

6-L'organigramme

L'organigramme suivant est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de l'organisation hôtelier ITTOURAR.

Figure N° 5 : L'Organigramme de l'hôtel ITTOURAR



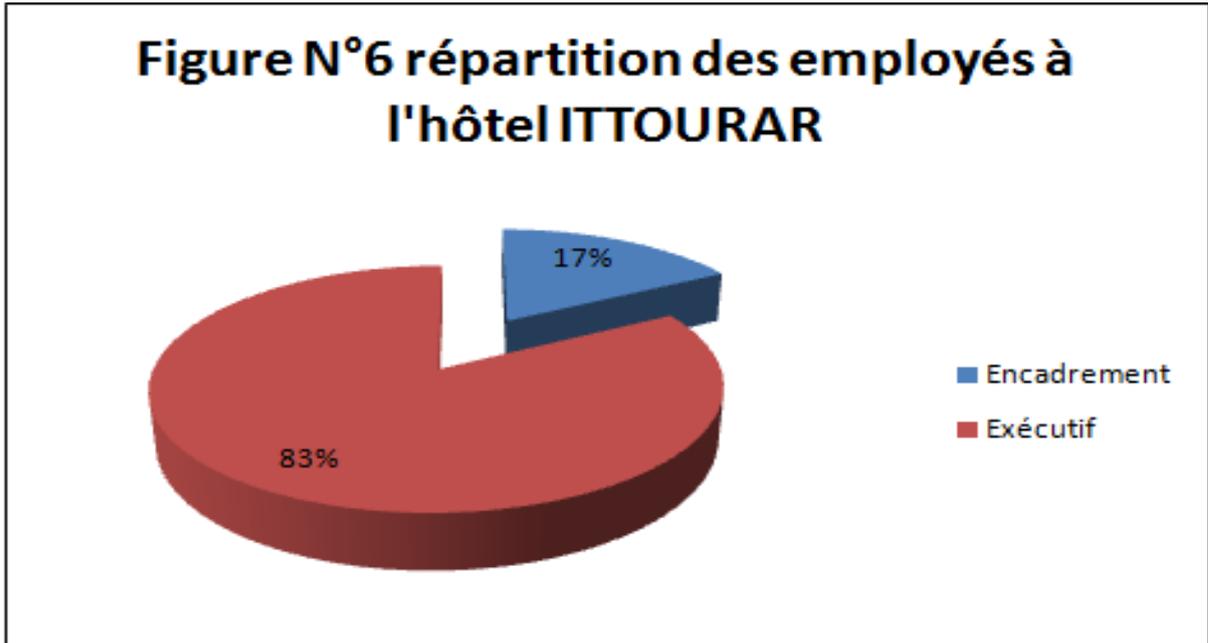
Source : document interne de l'hôtel ITTOURAR.

6-1 L'effectif de l'Hôtel ITTOURAR

D'après les données et les informations qui sont titrées formées par les responsables de l'hôtel, le nombre de personne s'élève à 37 employés réparti selon les fonctions comme il est indiqué ci-dessous :

- Encadrement : 06
- Exécutif : 31

Figure N°06 : répartition des employés à l'hôtel ITTOURAR



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données collectés.

Section 2 : Les Stratégies de management des Ressources Humaines au Sein de L'organisation Hôtelier ITTOURAR

Dans cette partie nous avons présenté les objectifs et les pratiques de management des ressources humaines au sein de l'hôtel ITTOURAR.

1- Les objectifs de management des ressources humaines au sein de l'hôtel ITTOURAR

Parmi les objectifs de l'hôtel est représenté dans : d'objectif principal de l'hôtel, objectif qualitatifs, et objectif quantitatifs.

1-1 Les objectifs de l'hôtel

L'objectif principal de l'hôtel ITTOURAR est d'assurer le meilleur positionnement par rapport aux concurrents sur le marché.

1-2 Autres objectifs de l'hôtel ITTOURAR

1-2-1 Qualitatifs

- Le personnel de l'hôtel à être formée d'une manière cyclique dans le but de maîtriser les nouvelles technologiques et répondre au besoin des fluctuations de marche et de l'environnement ;
- Offre un service de meilleure qualité ;
- Donner un plus grand confort et détente aux clients.

1-2-2 Quantitatifs

- Générer de profit et créer de l'richesse ;
- Créer plus de poste d'emploi.

2- Les pratiques de management des ressources humaines au sein de l'hôtel ITTOURAR

Les pratiques de gestion des ressources humaines est un ensemble des activités volontaire retenues parmi la gestion des ressources humaines deManière globale, visant l'atteinte des résultats concrets.

2-1 La politique de recrutement et la gestion de carrières au sein de l'hôtel ITTOURAR

Le recrutement au sein de l'hôtel ITTOURAR se fait selon les besoins et les objectifs préalablement fixés dans la stratégie globale. Bien que le recrutement occupe une place très importante dans la fonction des ressources humaines.

Le processus de recrutement n'est pas soumis à des procédures bien précises mais ses derniers varient selon le poste à assurer.

2-1-1 Stratégie de recrutement

La stratégie de recrutement à l'hôtel il s'agit de, définir le poste de travail, et le profil de candidate.

2-1-1-1 Définition du poste de travail au sein d'hôtel ITTOURAR

A- Le poste de travail à occuper

On définit un poste de travail selon les objectifs de production et de développement de l'hôtel ainsi que par rapport aux différentes tâches et postes à occuper.

Le relevé des postes de travail est constitué par des listes récapitulatives avec leur classification.

La classification des postes de travail est l'élément le plus important de la politique de management des ressources humaines dans l'hôtel.

Cette classification est réalisée sur la base de :

- Description et analyse des postes de travail ;
- L'évaluation de leur contenu ;
- Leur classement en ordre à partir des résultats de l'évaluation.

B- Qualification

C'est l'ensemble des aptitudes et des compétences requises pour l'accès à un poste de travail telles que définies dans la fiche de fonction. Le poste de travail doit satisfaire à trois exigences minimales :

- Formation de base ;
- Formation complémentaire ;
- Expérience.

2-1-1-2 Définition du profil du candidat

Avant d'entamer toute une procédure de recrutement, il est nécessaire de déterminer les besoins humains de l'hôtel.

Le fiche de définition du poste est établie par le responsable du service demandeur.

La fiche de définition du poste comprend :

- Définition du poste ;
- La contrainte du poste ;
- Le nombre d'effectifs que doit acquérir le service ;
- L'expérience nécessaire.

2-1-2 La campagne de recrutement au sein de l'hôtel ITTOURAR

L'hôtel ITTOURAR suit deux modes de recrutement, le recrutement interne, et le recrutement externe.

2-1-2-1 Les sources de recrutement au sein de l'hôtel

Généralement le recrutement au sein de l'hôtel ITTOURAR se fait en interne et externe.

A- Le recrutement interne

C'est une opération de recherche et de promotion de candidats parmi le personnel de l'hôtel, Mutations, Promotions, Rotation des postes

B- Le recrutement en externe

Quand il n'y a pas le candidat adéquat au poste défini à l'interne, l'hôtel fait appel au marché de travail externe et cela à travers l'ANEM, les Annonces dans les journaux.

Le tableau suivant représente le mode d'Appel d'emploi à l'hôtel ITTOURAR.

Tableau N°1 : Le mode d'Appel d'emploi à l'hôtel ITTOURAR

Le mode d'appel d'emploi à l'hôtel	%
Annonce	20%
Relationnel	60%
L'ANEM	20%
Total	100%

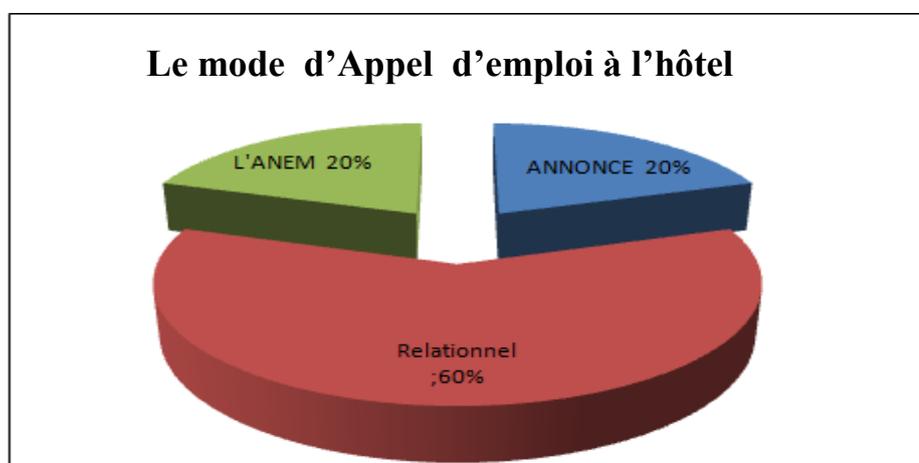
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées.

Lors de réparation de recrutement l'hôtel ITTOURAR utilise plusieurs canaux :

- 60% des éléments recrutés dans le cadre relationnel ;
- 20% recruté dans le cadre L'ANEM ;
- 20% A trévière les Annonce.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme N°1: Le mode d'Appel d'emploi à l'hôtel ITTOURAR



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectées.

C-Objectifs de recrutement à l'hôtel ITTOURAR

D'après notre enquête en a constaté que lors de l'opération de recrutement l'hôtel ITTOURAR a tracé dans le cadre de sa stratégie trois objectifs pour recruter, indique dans le tableau ci-dessous:

Tableau N° 2

l'objectif recherche à ITTOURAR	%
Acquisition des nouvelles compétences	56%
Adaptation aux nouvelles évolutions	24%
Rajeunissement de la main d'œuvre	20%
Total %	100%

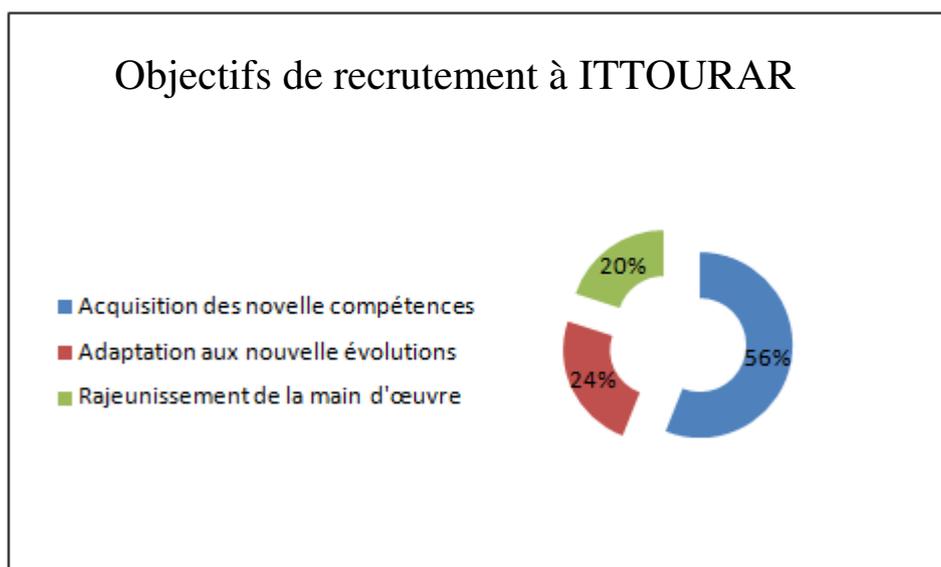
Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

D'après le tableau ci-dessous en constate que : la recherche d'acquisition de nouvelle compétences représentant 56 % de personnel recruté.

- Adaptation aux nouvelles évolutions avec 24% ;
- Rajeunissement de la main d'œuvre avec 20%.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme N°2



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

D-Les critères recherchés par l'hôtel ITTOURAR lors de recrutement des employés

Les critères recherchés par l'hôtel ITTOURAR sont : l'ancienneté et l'expérience avec 35%, la performance et le rendement individuel 40% ainsi que la performance et le rendement collectif 25%.(voir tableau N°5)

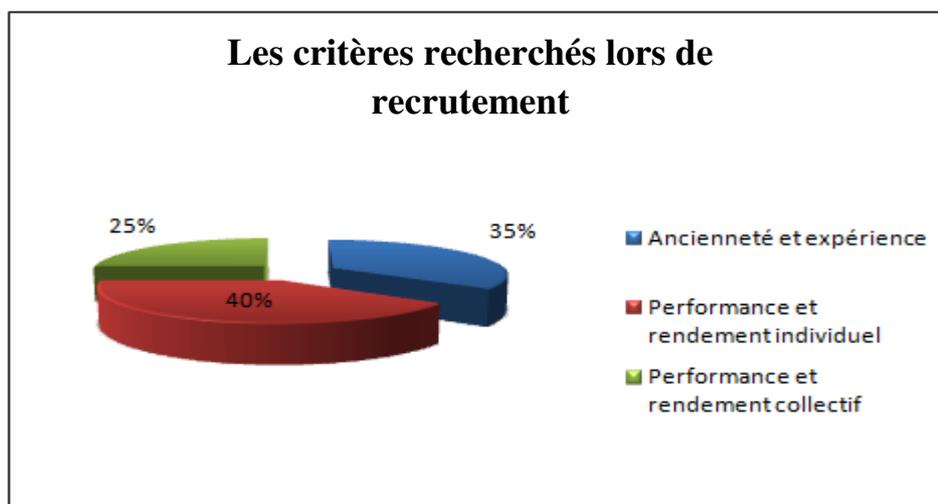
Tableau N°3

Les critères recherchés lors de recrutement	%
Ancienneté et expérience	35%
Performance et rendement individuel	40%
Performance et rendement collectif	25%
Total %	100%

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse

Diagramme N°3



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

1-3-1 Le tri de candidatures

Après la réception des CV et de lettre de motivation la DRH de l'hôtel ITTOURAR étudieret trier les offre selon ces besoins, en suite elle organise des entretiens afin de sélectionné les éléments dans l'hôtel dont avaitbesoins.

La DRH de l'hôtel exigé pour les poste de responsabilité un niveau universitaires.

Par contre l'âge des nouveaux recrues exprime par rapport on exigences des postes.

2-2L'intégration

D'après notre entretien l'hôtel se refaire à l'article 18 de la loi 90-11 stipule que : « *le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à, une période d'essai dont la durée ne dépasse pas 6mois* ».

Cette dernière permet à l'employeur de s'assurer que l'agent concerné intègre convenablement le poste d'affectation.

2-2-1 Le profil plus visé lors d'une opération de recrutement à ITTOURAR

▪ La fourchette D'Age Ciblée

Dans le cadre de stratégie de recrutement la DRH au sein de l'hôtel ITTOURAR vise la catégorie des jeunes âges (18ans-30ans) et sa dans le but d'assurer l'avenir et la priorité de l'hôtel.

Tableau N°4

La fourchette d'Age ciblée	%
18ans -30 ans	60%
30 ans -50 ans	20%
50ans -et plus	20%
Total de %	100%

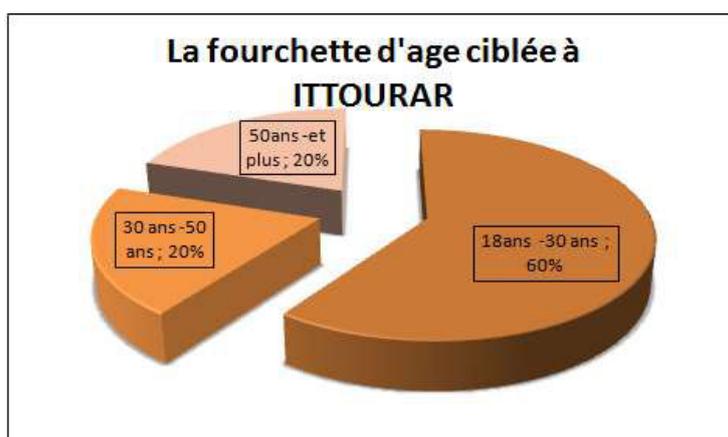
Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

D'après le tableau en constat que la catégorie la plus ciblée et entre 18ans et 30ans avec 60%

- 30ans et 50ans avec 20% ;
- 50ans et plus Avec 20%.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme n°4



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

▪ Le profil recherche sur le marché de travail par ITTOURAR

D'après nous entretien avec les responsable de l'hôtel on n'a constaté qu'il est difficile de trouvé les éléments adéquat, presque la moitié de la main d'œuvre qui existe sur le marché de travail sont des diplômés mais sans expérience.

Tableau N°5

Le profil recherche sur le marché de travail à ITTOURAR	%
mains d'œuvre qualifié diplômé	20%
mains d'œuvre diplômé sans expérience	50%
mains d'œuvre qualifié sans diplômé	30%
Total %	100%

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

D'après le tableau ci-dessus en constat que le profil facile à recherché c'est mains d'œuvre diplômé sans expérience avec 50% :

- Mains d'œuvre qualifié sans diplôme avec 30% ;
- Mains d'œuvre qualifié diplômé avec 20%.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse :

Diagramme n°5



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

2-3La Gestion de Carrière au sein de l'hôtel ITTOURAR

2-3-1 Définition

La gestion de carrière englobe les besoins de l'hôtel, les promotions possibles et les prévisions de départs.

2-3-2 L'appréciation des salaires

Au sien d'hôtel ITTOURAR un travail d'appréciation est fournie par le responsable de chaque direction a chaque fin de mois pour analyser les points forts et les point faibles de Chaque élément et apportée des corrections nécessaire pour améliorer les performances.

L'appréciation se fait aussi quand, il s'agit des opérations de promotion, mutation ou pour une augmentation de salaire.

2-3-3 Les départs au sein de l'hôtel ITTOURAR

Une gestion de carrière doit prendre en compte les départs ceci peuvent venir :

▪ **La démission**

La fin de relation de travail à l'hôtel ITTOURAR est dictée par plusieurs voies :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit aviser l'administration par un préavis de démission un mois avant son départ et ceux pour la main d'œuvre d'exécution. Par contre le préavis est de 3 mois pour l'encadrement.

▪ **Le départ en retraite**

L'hôtel ITTOURAR se conforme à la loi lorsqu'il s'agit du départ à la retraite :

- Les femmes à l'âge de 55 ans ;
- Les Hommes à l'âge de 60 ans.

▪ **Le Licenciement individuel**

Il peut se résulter d'une suppression, de transformation d'emploi ou de modification substantielle du contrat de travail du fait de difficultés économiques ou des mutations technologiques.

Le licenciement au sein de l'hôtel ITTOURAR s'applique en cas de :

- Fautes très graves ;
- Le vol lorsque il est prouvé ;
- Mauvais comportement avec les clients et les collègues.

▪ **Fin de contrat**

L'hôtel ITTOURAR suit le principe du contrat à durée indéterminée, cette dernière s'achève par une démission, un licenciement, une rupture conventionnelle. Le salarié doit être convoqué au moins une semaine à l'avance, afin d'avoir la possibilité de se préparer.

2-4 La rémunération au sein de l'hôtel ITTOURAR

La rémunération est l'élément le plus motivant pour les ouvriers d'une entreprise, elle est considérée comme étant un salaire, mais au sein de l'hôtel ITTOURAR on n'a constaté que la motivation par la rémunération n'est pas un facteur qui est pris en considération.

2-4-1 La rémunération globale

La rémunération globale le salaire de base, les primes et les avantages sociaux.

2-4-1-1 Salaire de base

Le salaire de base correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. Il ne comprend ni les primes ni les heures supplémentaires. Son montant correspond généralement à celui de la première ligne du bulletin de paye d'un salarié.

D'après les informations fournies au niveau de la DRH de l'hôtel le salaire de base est fixé à 18,000 DA pour la majorité des personnels exécutifs.

Chapitre III : Le management des Ressources Humaines au sein de l'Hôtel ITTOURAR

Leurs salaires nets variés entre 20,000DA et 35,000DA, pour l'encadrement le responsable de DRH s'est absent.

2-4-1-2 Les avantages sociaux

Les avantages sociaux représentent toute forme de paiements, prestations de retraite, assurance des soins médicaux et dentaires à verser à un employé inscrit à un régime d'avantages sociaux ou à son bénéficiaire, à l'issue d'une période d'admissibilité.

L'hôtel ITTOURAR nous offre pas des avantages sociaux, encouragent pour ces salarie.

2-4-1-3 Les primes

Elles sont de plusieurs type sont accordées aux salariés de manière variable en fonction des intérêts spécifiques et compte tenu d'apport supplémentaire de l'argent. L'hôtel ITTOURAR offre des prime de rendement et collectif et prime d'efforce.

2-4-2 La motivation du personnel à ITTOURAR

Pour motiver son personnel la direction de l'hôtel ITTOURAR octrois des divers prime telles que les primes de rendement individuel, prime d'offre, prime de rendement collectif. Est l'ensemble d'action susceptible de stimuler l'énergie des subordonnes à agirent dans le sens souhaité.

Ainsi chaque travailleur a un intérêt plus ou moins grand pour ses prestations.

A l'hôtel ITTOURAR l'offre des primes est le seul moyen pour motiver les employés.

2-4-5 Les éléments qui fixée la rémunération à ITTOURAR

D'après notre entretien avec les responsables de l'hôtel ITTOURAR, on n'a constaté la rémunération de l'hôtel est fixé sur la base de deux éléments principaux :

Compétences, ancienneté.

Tableau N°6

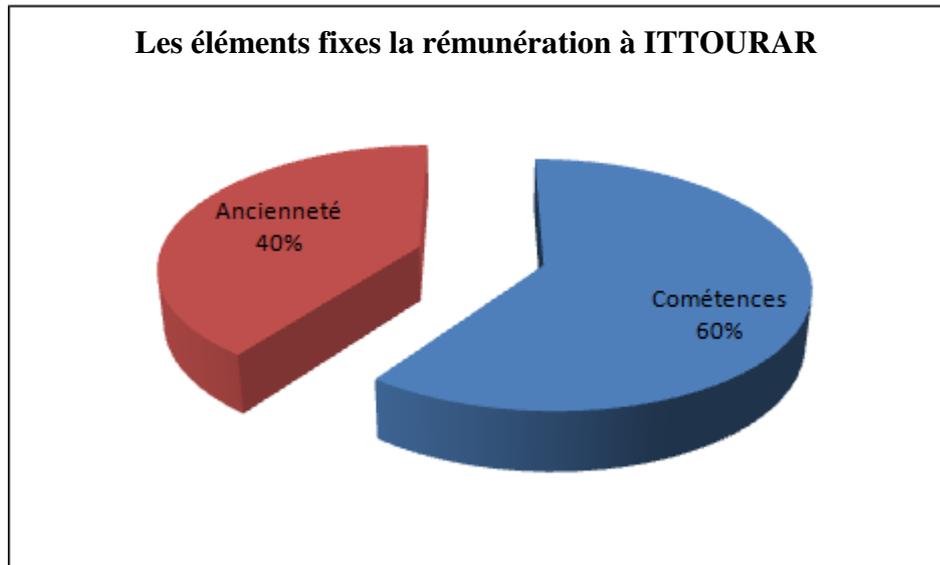
Les éléments qui fixée la rémunération à ITTOURAR	%
compétences	60%
ancienneté	40%
Total %	100%

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

- D'après cetableau on n'a constaté que l'hôtel ITTOURAR a fixé la rémunération à base de Compétences avec 60% ;
- Ancienneté avec 40%.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme N° 6



Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

2-5 La politique de formation au sein de l'hôtel ITTOURAR

L'hôtel ITTOURAR n'assure pas de formation à ses agents car il préfère recruter des ouvriers formés à l'extérieur.

2-6 Conditions de travail au sein de l'hôtel ITTOURAR

Dans toute situation professionnelle, les conditions de travail ont un impact sur les salariés d'une part, et sur l'efficacité de l'hôtel d'autre part.

2-6-1 L'environnement de travail

ITTOURAR construit un meilleur environnement de travail tout en offrant :

- Accueil ;
- Espaces collectives ;
- Espaces privés ;
- Service de gestion du personnel ;
- Restauration.

2-6-2 L'organisation de travail

Il existe des hôtels de toutes tailles, et plus un hôtel est grand plus la diversité des métiers qui y sont exercés est représentée. Au sein de l'hôtel ITTOURAR on trouve : directeur, réceptionniste, Responsable restaurant et femme de chambre .A ces métiers s'ajoute une gouvernance générale ainsi qu'un chef de réception qui gère les réceptionnistes et un chef de rang.

2-6-3 La sécurité

L'HOTEL ITTOURAR considère que le confort de sa clientèle et leur sécurité sont une priorité, les programmes de sécurité proactifs qui font partie intégrante du mode de fonctionnement de l'hôtel :

- Personnel d'hôtel formé, sérieux et responsable de la sécurité et du bien-être des clients ;
- Caméras de surveillance ;
- Systèmes dédiés aux incendies.

2-7-L'analyse SWOT de hôtel ITTOURAR

L'analyse SWOT permet d'établir un diagnostic stratégique afin de repérer les opportunités et les menaces ainsi que les forces et faiblesses pour mener à bien L'hôtel.

Force	Faiblesse
La disponibilité de matériel confort.	Manque de personnels qualifiés (Manque de formation professionnelle)
Mode de gestion adapté efficace.	Absence d'une stratégie de développement
L'adhésion au système de réservation	Insuffisance de critères pour l'attribution d'un nouveau classement hôtelier (l'hôtel ne dispose de parking, piscines)
L'emplacement géographique de l'hôtel (la gare, hôpital, université)	Le prix un peu élevé (chambre luxe 15900 DA /nuit)
Sécurité est garantie	Communication inefficaces (répercussions sur le chiffre d'affaire, mauvais publicité en ligne)
Force notoriétés de marque	
Une capacité d'accueil acceptable (48 chambres)	

Menace	Opportunité
<p>Absence d'une volonté politique pour promouvoir le secteur du tourisme.</p> <p>L'absence de soutien financier de l'état</p> <p>Rénovation et réhabilitation des plus importants hôtels de la wilaya de Tizi-Ouzou (AMRAOUA, LALA KHADIDJA, BALOUA)</p> <p>Possibilité d'une révision des normes de classement de l'hôtelière.</p> <p>Evolution constante des technologies (incompétence d'un personnel en contact)</p>	<p>Fermeture de plusieurs hôtels au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou (absence des concurrents)</p> <p>Développement des moyens de transport (terrain, Tizi-Ouzou, Alger)</p> <p>Le tourisme local se développé de plus en plus, (digitalisation).</p> <p>Mise en condition pour l'attribution d'un nouveau classement</p>

Conclusion

D'après notre stage effectué au sein de l'hôtel ITTOURAR, nous avons constaté que ce dernier dispose d'un bon potentiel humain caractérisé par sa jeunesse est sa flexibilité ce qui les poussent à être plus Performant et plus productifs, pour répondre aux attentes des clients. Nousavons conclu que les pratiques, de recrutements, et L'intégration sont beaucoup plus présentes, pour fidéliser leurs employés. A travers le salaire. Ce pendant, ils les motivent a travers les primes qui restant insuffisantes car elle ne réponde pas aux attentes des ouvriers.

Pour la pratique de motivation en matière de rémunération, l'hôtel ne motive pas ses employés.

En ce qui concerne la formation aussiau sein de l'hôtel ITTOURAR, l'hôtel ne forme pas ses ouvriers en matière de stratégie appliquée mais il recrute des personnes qui sontdéjà formés à l'extérieur mais qui reste insuffisant car la formation est un élément indispensable pour la mise à jour des connaissances de ses ouvriers et pour la politique générale de développement qualitative de l'hôtel.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons essayé notre capacité à repérer un thème de recherche original et contemporain. L'adaptation de la stratégie de management des ressources humaines avec les objectifs stratégiques hôtelières, et l'amélioration de la performance des entreprises ont créé un vif débat autour de l'importance d'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques des entreprises.

Actuellement, la fonction Ressource Humaine prend de plus en plus de l'ampleur en raison de son rôle dans l'amélioration de la performance de l'Hôtel.

En effet, les Ressources Humaines sont considérées comme une richesse qu'il faut développer et valoriser pour atteindre le succès désiré.

L'entreprise Hôtelière qui sait bien gérer les ressources humaines d'une manière efficace suit des politiques rigoureuses en matière de management des ressources humaines et surtout dans les pratiques, qui ont un effet sur le bon fonctionnement de l'Hôtel.

Néanmoins, pour que l'Hôtel soit performante, il doit se baser sur les pratiques de management des ressources humaines afin d'aboutir à de meilleurs résultats en terme d'efficacité.

Bien que les pratiques actuelles se caractérisent par le souci de répondre à des besoins circonscrits dans le temps, d'où le recours à un nombre d'outils et de méthodes censés aider l'hôtel à trouver le bon recrutement, bon rémunération, bon condition de travail, bon information de personnel...

Suite à l'entretien que nous avons réalisé à l'intérieur de l'établissement, notamment avec le chef de département des ressources humaines on a fait ressortir les résultats suivent :

Hôtel ITTOURAR accorde une place très importante aux ressources humaines et les considère comme un élément fondamental de sa réussite, donc, la place de gestion des ressources humaines (GRH) destinée à développer et à valoriser leurs ressources humaines, dont la caractéristique est d'être de valeur, rares, inimitables et non substituables, contrairement à des ressources financières, technologiques, et autres, facilement acquises et copiées par le marché, à l'opposé aux autres entreprises qui considère leurs ressources humaines comme un coût à payer, puisqu'elles continuent de les traiter comme un coût administratif à réduire, donc la stratégie ressources humaines influence positivement sur l'amélioration de la performance de l'hôtel.

Hôtel ITTOURAR dispose d'une fonction ressources humaines plus évolué et plus structurer et mieux organiser, malgré sa petite taille. Le fonctionnement de sa gestion des ressources humaines devient donc un moteur du développement durable qui pourrait s'avérer

un élément essentiel de sa survie et sa croissance, en lui permettant de créer de la valeur, mais pas seulement, et de la valeur pour les autres parties prenantes ou (*salariés, clients, fournisseurs, etc.*)

Le processus d'adaptation de la stratégie de management des ressources humaines avec les objectifs, hôtels ITTOURAR influence positivement sur l'amélioration de sa performance en faisant appel à différents systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec la stratégie d'affaires, et la cohérence entre ses objectifs RH et ses objectifs organisationnels. Donc, cette adaptation accorde encore d'importance et d'avantage aux ressources humaines, car celles-ci permet d'apporter une meilleure valeur ajoutée à l'hôtel.

De ces résultats, on peut confirmer notre première hypothèse qui stipule que la stratégie de management des ressources humaines a une place importante dans la stratégie globale de l'hôtel.

Pour confirmer la deuxième hypothèse on dit que la stratégie des ressources humaines appliquée à l'hôtel ITTOURAR est une stratégie qui contribue à l'amélioration de la performance de l'hôtel, ainsi que la troisième l'hôtel ITTOURAR il fidélise et motive les employés selon deux pratiques qui sont le recrutement et l'intégration et les autres pratiques qui restent ne participent pas à la motivation et la fidélisation de ses employés.

Il faudra aux entreprises, dans un proche avenir de donner plus d'importance à la fonction ressources humaines et la considérer l'un des composants de leur sommet stratégique car, le premier capital de l'entreprise, sera moins ses machines ou ses procédures que ses personnes (*les compétences et les savoirs des employés*). Leur capacité, individuelle et collective, à faire évoluer l'organisation constitue déjà un gage de satisfaction des clients.

Bibliographie

Ouvrages

1. COTE MARCEL « *gestion des ressources humaines* » EDITION VUIBERT, PARIS 1975.
2. FALCON DE HELENE « *maitriser ses recrutements* » 3^{EME} EDITION, DUNOD, France 2007.
3. FAYOL, ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, EDITION ENAG, 1990.
4. Galens.I IRoussel.J « *contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail* », 1998.
5. GEUSER DE FABIEN – ILLUSTRATIONS DE FLYING ROGERS, PETITE HISTOIRE DES THEORIES DU MANAGEMENT, EDITION EDENRED, 2015.
6. HELENE DE FALCON « *Maitriser ses recrutements* » 3^{ème} EDITION, DUNOD, France 2007.
7. JPERETTI Jean-Marie, « *gestion des ressources humaines* » ,2^{ème} édition. france, 1994.
8. LEHMANN-ORTEGA LAURENCE « *STRATEGOR* », 4^{ème} EDITION.
9. LETHIELLEUX Laetitia, « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* », 2^o édition .édition Eja, paris 2008.
10. LOUART PIERRE, MASLOW, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002.
11. MARTORY, B, Crozet « *gestion des ressources humaines* » 3^{ème} éd, Nathan, Paris, 1980.
12. MARTORY, B, CROZET. D « *gestion des ressources humaines* » 3^{EME} EDITION, NATHAN, Paris, 1980.
13. MOUSLI MARC, TAYLOR ET L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL, *alternatives économiques*, n° 251 - octobre 2006.
14. MULUMA A, *le guide du chercheur en sciences sociales* , KimShasa SoGED ES , 2003.
15. MULUMBA TINGASHA A, *Manuel de sociologie générale*, Lubumbashi, Ed Africa 1980.
16. PLANCHOT-FREDY, *Théorie des organisations appliquée au MRH*, édition FOUCHER, Vannes, 2008.
17. ROMELAR Pierre « *gestion des ressources humaines* » éd Armand Colin, Paris 1993.
18. ROMLAER. Pierre « *gestion des ressources humaines* » ED ARMAND COLLIN, PARIS, 1993.
19. SAULNIER FABIEN , Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse.
20. Taylor, FREDERICK , article « *le premier des consultants* », Copyright 2007-2015 – SCOLACONSULT BY DEVENIR.

Mémoires

1. Achat Farid, Asradj Abdelhakim, Mémoire de fin de cycle « *le rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise* ». Année universitaire: 2012-2013.
2. Bouhaoua Omar, Saisi Yanis, Mémoire de fin de cycle « *l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise* » année 2015-2016.
3. Mehdid Yamina, Bahri Abou-bakr, Mémoire de fin d'étude « *la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières* » année 2013/2014.
4. Seddar Zina, Medjbour Malha, Mémoire de fin d'étude « *management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnelle* » année 2016 /2017.

Webographie

1. [www.généralité sur les ressources humaines](#) .
2. [www. Le tourisme en Algérie](#) consulté le 25/11/2018 à 15 :05h.
3. [www.hôtel ITTOURAR.COM](#).
4. [www.Ressource.aunege.fr](#). Consulté le 24/10/2018, à 11 :37h.

Le Questionnaire ci –joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique « La Stratège De Développement De Management Des Ressources Humaines Cas Hôtel ITTOURAR »

Les étudiantes :

M^{elle} AOUCHICHE DJAMILA

M^{elle} AMARI LILA

Questionnaire :

Partie 1 : identification de l'entreprise

1-dénomination précise de l'entreprise :

2-sigle de l'entreprise :

3-siège social :

Wilaya

4-téléphone mobile :

5-Email :

6-date de création :

7-effectif de l'entreprise :

Encadrement :

Exécutif :

8-statut juridique :

- Privé étranger
- Société (SARL, EURL, SNC)
- D'économie mixte
- Entreprise Public ou privé

9- Quelle sont les activités de l'hôtel ?

- activité principales :
- Autres activités :

Partie2 : information sur les employés

10- par rapport aux activités de l'hôtellerie, trouvez-vous le profil des employés que vous recherchez ?

- Quel est le profil de l'emploi proposé ?
- Quelle sont les capacités exigées ?
- Quel contrat proposé ?

Satisfaite

- Bonne
- Moyenne
- Mouvais

11- Recrutez-vous des diplômés en hôtellerie issu de la formation professionnelle ?

- Oui
- Non

12- Si oui, que pensez-vous du niveau de formation de vos employés de l'hôtellerie issus de la formation professionnelle ?

- Bon
- Moyen
- Passable
- Faible

13- Assurez-vous des formations à vos employés dans l'hôtellerie ?

- Oui
- Non

14-Si la réponse est « oui », alors précisez :

- Thème de formation
- Durée

15- Combien des employés y-a-il dans votre hôtel ?

-moins de 20 employés

-plus de 20 employés

Partie3 : questions liées à la politique de recrutement :

16- quelle méthode de recrutement en établie l'opération de recentre dans cet hôtel ?

- Annonce dans les medias
- Relationnel
- Familiale
- Autre l'Annam

17- Quelle profile plus visé lors d'une opération de recrutement dans votre hôtel ?

- **La formulette d'âge ciblé :**

Entre 18 ans et 30 ans

Entre 30 ans et 50 ans

Entre 50 ans et plus

- **Est ce que l'hôtel trouve facilement le profil recherche sur le marché du travail :**

Mains d'œuvre qualifié diplômé

Mains d'œuvre diplômé sans expérience

Mains d'œuvre qualifié sans diplômé

Autres

18- Quel sont les objectifs que vous recherchez dans votre hôtel ?

- Acquisition des nouvelles compétences
- Adaptation aux nouvelles évolutions
- Rajeunissement de la main d'œuvre
- Autres

19- Quels sont les critères recherchés par l'hôtel ITTOURAR lors de recrutement des employés ?

- Ancienneté et expérience
- Performance et rendement individuel
- Performance et rendement collectif
- Les trois assertions

Partie4 : questions liées à la politique de rémunération

20- Sur base de quel élément l'hôtel fixe-t-elle la rémunération ?

- compétences
- Ancienneté
- législation
- les trois assertions
- autres

21- La rémunération actuelle motive-t-elle les travailleurs ?

- Oui
- Non
- Abstention

22- Quels sont ces éléments constitutifs de la rémunération à l'hôtel ?

- convention collective (grille de salaire)
- prix de rendement

23- Est-ce que l'hôtel rencontre des difficultés financières pour rémunérer ses agents ?

- Disponibilité
- Insuffisance financière
- Sureffectif
- Improductivité
- Les trois assertions
- Autres

Partie 5 : questions liées à la formation et d'évaluation du personnel

25- Quelle catégorie d'agents est fréquemment visée par la formation ?

- Main d'œuvre cadre (MOC)
- Main d'œuvre d'exécution(MOE)
- les deux assertions

26-La formation du personnel à l'hôtel est assurée par :

- formateur interne
- formateur externe
- les deux assertions

27-Sur quel critère l'hôtel s'appuie-t-elle pour évaluer son personnel ?

- critère individuel
- critère collectif
- les deux assertions
- autres

28- L'impact, actuellement, de la formation et de l'évaluation du personnel sur la productivité à l'hôtel est :

- positif
- moyen
- négative

Partie 6 : questions liées à la gestion de carrière

29-Quel est l'âge fixé pour la retraite ?

- Entre 65 ans hommes et 60 ans femmes
- Entre 60 ans hommes et 55ans femmes
- Entre 55 ans hommes et 50 ans femmes

30- La gestion de carrier et la fidélisation des salarie ?

- est ce que il Ya un plan de gestion des carrières à l'hôtel ?
- quels sont les critères de fidélisation de personnel utilise l'établissement ?
- Abstention

31- que fait l'établissement hôtelier pour gérer le conflit ?

- est ce qu'il existe une commission de règlement de conflit ou litiges ?
- est ce qu'il existe une commission de discipline ?
- Autres

32- La communication interne apport elle un appui opérationnel au manager ?

- le taux de fluidité de la communication est-il bon ?

- Recueil de l'information est-il facile en interne ?

-la communication participe-t-elle au développement de la dynamique collective de l'établissement ?

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : généralité sur le management des ressources humaines	04
Introduction	04
Section 1 : histoire et évolution de management des ressources humaine.....	04
1- Historique de managemnet des ressources humaines.....	04
2- Evolution de management des ressources humaines	06
2-1 l'emergence de la fonction (1850-1944)	06
2-1-1 Avant 1914.....	06
2-1-2 De la guerre à 1936...	06
2-1-3 De 1936 à la deuxième guerre mondiale	07
2-2 les trente glorieuses (1945-1974)	07
2-2-1De 1945à 1965.....	07
2-2-2 De 1965à 1975.....	07
2-3 la professionnalisation de la fonction (1975-2000)	07
2-4 le DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000).....	08
2-4-1 Le partenaire d'affaires (Business Partner)	08
2-4-2 Le responsable des « RH de proximité »	08
3-Les grands défis de management des ressourceshumaines	09
3-1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement.....	09
3-2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondialV	11
3-3 Les mutations économiques.....	12
3-4 Les évolutions démographiques	12
3-5 Les partenaires sociaux	12
3-6 Le cadre législatif et réglementaire	13
3-7 L'investissement socialement responsable.....	13
3-8 L'investissement socialement responsable.....	13
4-DEFINITION DE CONCEPT DE BASE DE LA (MRH).....	13
4-1 LeManagement.....	13
4-2 La Stratégie.....	14
4-3-La Gestion Des Ressources Humaines (la GRH)	14
4-4 LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCE HUMMAINE (GSRH).....	15
4-5 L'Hôtelier	16

TABLE DES MATIERES

Section 2 : les fondements théoriques de Management des Ressources Humaines.....	16
1-L'école classique.....	16
1-1Frederick Winslow Taylor	16
1-2 Henri Fayol	16
1-3 Max WEBER....	17
2-L'école des relations humaine	17
2-1Les grands auteurs de l'école des relations humaines.....	18
2-1-1 Elton Mayo (1880-1949).....	18
2-1-2 MASLOW et la hiérarchie des besoins	18
2-1-3 Robert Owen	19
2-1-4 Hugo MUNSTERBERG (1863-1916)	19
2-1-5 Mary Parker Follet (1868-1933)	20
2-1-6 FREDERICK HERZBERG.....	21
2-1-7Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)	22
Conclusion.....	23
Chapitre 2 : les strategies de management des ressources humaines.....	24
Introduction	24
Section 1 : Les objectifs stratégiques de management des ressources humaines	24
1-1Les objectifs explicites (fonctionnelle)	24
1-2 Les objectifs implicites.....	24
1-3Les objectifs à long termes	24
2-Les grands axes stratégiques de management des ressources humaines	24
2-1 La flexibilité.....	25
2-1-1 définition.....	25
2-1-2Flexibilité des effectifs	25
2-1-3Flexibilité du temps de travail.....	25
2-1-4 Flexibilité des compétences	25
2-2 Motivation et implication	26
2-2-1 Implication, motivation et satisfaction : facteurs de performances	26
3-Les caractéristiques de la fonction ressources humaines	27
3-1 La fonction stratégique.....	28
3-2 La fonction partagée	28
3-3 La fonction innovante	28
3-4 La gestion individuelle ou collective	28
3-5 La gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	28

TABLE DES MATIERES

3-6 La gestion court terme et long terme	28
3-7 La gestion formelle ou informelle	28
3-8 La gardienne des valeurs culturelle.....	28
Section 2 : les pratiques de management de la ressource humaine	29
1-Le recrutement	29
1-1 Définition du recrutement	29
1-2 Nature et importance du recrutement	29
1-3 Le processus de recrutement	30
1-3-1 Définition du besoin	30
1-3-2 Le choix des sources de candidature	31
1-3-3 La présélection sur dossier	31
1-3-4 L'entretien	32
1-3-5 La décision d'embauche finition du recrutement.....	32
1-3-6 La période d'essai	32
1-3-7 l'embauche définitive	32
2- Gestion prévisionnelle du personnel.....	33
2-1 Définition	33
2-2 Les objectifs de la GPP	33
2-3 Le cadre de la réflexion prévisionnelle	33
3-Les contrats de travail	33
4-Les conditions de travail.....	34
4-1 Amélioration des conditions de travail	34
5- La rémunération	34
5-1 les composantes de la rémunération	35
5-1-1 le salaire de base	35
5-1-2 les autres composantes de la rémunération.....	35
5-1-3 les charges sociales	35
6- L'information et la communication	36
6-1 L'information	36
6-1-1 l'approche d'un concept de l'information	36
6-1-2 les objectifs de l'information	37
6-1-3 Les moyens de l'information	37
6-1-4 les type d'information	37

TABLE DES MATIERES

6-2 la communication	38
6-2-1 L'analyse de la communication	38
6-2-2 les perturbations de la communication	38
7- la formation du personnel	39
7-1 L'analyse des Besoins de formation	39
7-1-1 Définition de diagnostic des besoins de formation	39
7-2 les sources d'information	39
7-3 la mise en application des programmes de formation	40
8- L'évaluation des résultats obtenus	40
8-1 Définition	40
8-2 Les critères d'évaluation	40
Conclusion	41
Chapitre 3 : Le management des Ressources Humaines au sein de l'Hôtel	
ITTOURAR	42
Introduction	42
Section 1 : Présentation Générale de L'Hôtel ITTOURAR	43
1-Historique De l'Hôtel ITTOURAR	43
2-Présentation de l'hôtel ITTOURAR	43
2-1La Réception	43
2-2 Service d'Hébergement	43
2-2-1 CHAMBRE SINGLE	44
2-2-2 CHAMBRE DOUBLE	44
2-2-3 CHAMBRE TRIPLE	44
2-2-4 CHAMBRE LUXE (DOUBLE)	44
2-2-5 Fournitures des chambres à l'hôtel	45
2-2-6 Services et avantages	45
2-3Services Restauration	45
2-3-1Les horaires d'ouverture du restaurant	45
2-4 Service Réunion ou Environnement	54
2-5 SERVICE PARKING	46
3-Situation Géographique de l'Hôtel ITTOURAR	46
4-L'analyse SWOT de hôtel ITTOURAR	46

TABLE DES MATIERES

5-LE SYSTEME D’EVALUATION A L’HOTEL ITTOURAR	47
5-1Un objectif immédiat	47
5-2Un objectif long terme	47
6-L’analyse de l’environnement de l’hôtel ITTOURAR	47
6-1 l’environnement politique	48
6-2 l’environnement socioculturel.....	48
6-3 l’environnement technologique.....	48
6-4 l’environnement légal	48
7-L’organigramme	49
7-1 L’effectif de l’Hôtel ITTOURAR	50
Section 2 : Les Stratégies de management des Ressources Humaines Au Sein De L’organisation Hôtelier ITTOURARE51
1-Les objectifs de management des ressources humaines au sein de l’hôtel ITTOURAR..51
1-1 Les objectifs de l’hôtel.....	.51
1-2 Autres objectifs de l’hôtel ITTOURAR. .	.51
1-2-1 Qualitatifs51
1-2-2 Quantitatifs.....	.51
2-Les pratiques de management des ressources humaines au sein de l’hôtel ITTOURAR.51
2-1 La politique de recrutement et la gestion de carrières au sien de l’hôtel ITTOURAR.51
2-1-1Stratégie de recrutement.	52
2-1-1-1Définition du poste.	52
2-1-1-2Définition du profit du candidat52
2-1-2La campagne de recrutement au sien de l’hôtel ITTOURAR.....	.53
2-1-2-1Les sources de recrutement.53
1-3-2 Le tri de candidatures.....	.55
2-2L’intégration.....	55
2-2-1Le profile plus visé lors d’une opération de recrutement à ITTOURAR.56
2-3 La Gestion de Carrier au sien de l’hôtel ITTOURAR.57
2-3-1 Définition	57
2-3-2 L’appréciation des salaries.57

TABLE DES MATIERES

2-3-3 Les départs...	57
2-4La rémunération au sein de l'hôtel ITTOURAR..	58
2-4-1La rémunération globale	58
2-4-1-1salaire de base	58
2-4-1-2 Les avantages sociaux	59
2-4-1-3 les primes	59
2-4-2La motivation du personnel.	59
2-4-5Les éléments les plus fixées la rémunération à ITTOURAR.	59
2-5 La politique de formation au sien de l'hôtel ITTOURAR..	60
2-6 Conditions de travail au sein de l'hôtel ITTOURAR	60
2-6-1 les facteurs physiques et environnementaux.	60
2-6-2 Les facteurs organisationnels.	60
2-6-3 Santé et la sécurité....	61
Conclusion	61
Conclusion général	
Bibliographe	
Annexes.	

TABLE DES MATIERES

Résumé

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé Par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Ces nombreuses mutations et défis poussent les hôtels à anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour s'y faire elles doivent s'appuyer sur de nouvelles logiques à savoir les pratiques de gestion des ressources humaines performantes et différenciées.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'hôtel . En effet, l'employé n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'hôtel, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais sur tout retenir dans l'hôtel. Bien gérer le facteur humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des hôtels.

L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part le Développement et la valorisation des actifs humains au sein de l'hôtel et d'autre part, comment assuré l'amélioration de la performance de l'hôtel. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès de l'hôtel. En effet, notre étude porte sur la stratégie de développement de management des ressources humaines et son impact sur l'atteinte de la performance au sein de l'hôtel ITTOURAR.

Mots clés :

Gestion des ressources humaines, l'Hôtel, pratiques de gestion des ressources humaines, stratégique, l'employé, le facteur humain, performance.

Summary

Today, most organizations operate in an environment characterized by the globalization of the economy, demand for products / customized services by a competition increasingly fierce in new productive capacity and distinctive competencies and the complexity of knowledge and technology to master. These many mutations and challenges are driving hotels to anticipate these transformations to retain talent and attract new ones. To do so, they must rely on new logic, namely effective and differentiated human resources management practices.

In recent years, human resources management (HRM) has become a strategic activity creating a vital competitive advantage for the hotel . Indeed, the employee is no longer a replaceable gear for the hotel , but rather an intangible asset that we want to attract, train, motivate, engage, guide, develop, but to retain everything in the hotel . Managing the human factor is such an important issue that it is an integral part of the hotels ' major strategic orientations.

The purpose of this work is to explain on the one hand the development and valorization of human assets within the hotel and on the other hand, how has the improvement in the performance of the hotel . After a literature review, there is a need for a practical illustration from the hotel. Indeed, our study focuses on human resources management development strategy and its impact on achieving performance within the hotel ITTOURAR