

UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences économiques  
Spécialité : Développement local, tourisme et valorisation du patrimoine.

### *Sujet*

**La Gestion des ressources humaines  
(GRH), vecteur du développement de  
l'activité hôtelière : cas des établissements  
hôteliers de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

Présenté par :

SAIB Sonia

Dirigé par :

ABRIKA Belaid

Devant les membres du jury :

Président : Mme MAACHA Dehbia, MCB, UMMTO

Examineur : Mr KEHRI Samir, MA, UMMTO

Encadreur : Mr ABRIKA Belaid, MCA , UMMTO

Année universitaire 2017-2018

# **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu qui m'a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens encore à remercier : mon encadreur et responsable du master, Monsieur ABRIKA Belaid, pour son aide et orientation. Ainsi que tous mes enseignants et enseignantes de la faculté des sciences économiques, commerciale et des gestions, surtout m<sup>me</sup> FERNANE, m<sup>me</sup> BOUGHANEM, M<sup>r</sup> et M<sup>me</sup> SALMI.

Je tiens à remercier les membres du jury, M<sup>me</sup> MAACHA et M<sup>r</sup> KEHRI d'avoir accepté de lire et évaluer ce travail.

Je tiens à remercier aussi les directeurs des différentes directions ainsi que tout le personnel qui nous a fourni les statistiques et documentations nécessaires pour mon travail.

J'adresse mon vif remerciement aux gérants et employés des établissements hôteliers qui nous ont consacré un peu de leur temps pour répondre aux questionnaires.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de mon travail.

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers Parents,

Mon époux,

Mes chers enfants : Ayline et Anas,

Mon frère et sœurs,

Ma famille SAIB et ma belle famille

KESSAI,

Et tous mes ami(e)s et collègues de  
travail.

## **Résumé**

L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part l'ampleur de l'avantage que procurent les ressources humaines et leur contribution à la performance au sein des entreprises en général et les établissements hôteliers en particulier. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès des établissements hôteliers de la wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, notre étude porte sur l'importance de l'alignement des pratiques de la GRH et leurs impacts sur l'atteinte de la performance au sein des établissements enquêtés. D'après notre étude, nous avons constaté que l'activité hôteliers, comme toute autre activité de service, est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes qui relie le personnel en contact et le client. Cependant, les pratiques de la GRH se positionnent au centre des préoccupations des employeurs pour satisfaire les employés afin de réaliser une performance pour se positionner sur le marché et développer le tourisme.

### **Les mots clés :**

La GRH, la performance, l'activité hôtelière, les établissements, le tourisme.

## ملخص

الغرض من هذا العمل هو توضيح من ناحية مدى أهمية الموارد البشرية ومساهمتها في الأداء بين الشركات في المؤسسات العامة والفندقية بشكل خاص. بعد مراجعة الأدبيات ، يتبع الحاجة إلى توضيح عملي مع الفنادق في ولاية تيزي وزو. في الواقع ، تركز دراستنا على أهمية موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الأداء في المؤسسات التي شملتها الدراسة. وفقاً لدراستنا، وجدنا أن أعمال الفنادق، مثل أي نشاط خدمتي آخر، تتميز بالدور الهام الذي تلعبه العلاقات الإنسانية المباشرة التي تربط الموظفين على اتصال مع الزبائن. ومع ذلك، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عنصر أساسي في اهتمامات أصحاب العمل لإرضاء الموظفين من أجل تحقيق الأداء لوضع المؤسسات في السوق وتطوير السياحة.

### الكلمات المفتاحية

تسيير الموارد البشرية، الاداء ، نشاط الفندقية، المؤسسات الفندقية، السياحة.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviations	Significations
ANEM	Agence Nationale d'Emploi
BTPH	Bâtiment Travaux Publics hydrauliques
CHSCT	Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions De Travail
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
EGTC	Entreprise de Gestion Touristique du Centre
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPE	Entreprise Publique Economique
ETK	Entreprise Touristique de Kabylie
GRH	Gestion des Ressources Humaines
INTHT	Institut National Des Techniques Hôtelière et Tourisme de Tizi-Ouzou
MFEP	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels
OMT	L'organisation Mondiale du Tourisme
OST	Organisation Scientifique du Travail
RH	Ressource Humaine
RSE	Responsabilité Sociétale des entreprises
SNHUC	Société Nationale d'Hôtellerie Urbaine du Centre
SPA	Société Par Action

## Liste des tableaux et schéma

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Grille des conditions de travail	32
<b>02</b>	Evolution de la population de (2012-2017)	72
<b>03</b>	Répartition de l'emploi 2018	72
<b>04</b>	Les métiers de type commercial touristique	73
<b>05</b>	Liste des établissements hôteliers publics fermés de la wilaya	75
<b>06</b>	Répartition des hôtels privés par communes et par catégorie de classement	76
<b>07</b>	Les communes de localisation des établissements	80
<b>08</b>	Répartition des employés par tranche d'âge	81
<b>09</b>	Existence de structure chargée des RH	82
<b>10</b>	Mode de recrutement	82
<b>11</b>	La formation après recrutement	84
<b>12</b>	Mode de rémunération	85
<b>13</b>	type de communication utilisé	86
<b>14</b>	Degré de satisfaction des employés	87
<b>Schéma n°</b>	Pyramide des besoins selon Maslow	20

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Nombre d'employés	80
<b>02</b>	Le statut des employés	81
<b>03</b>	Critères de sélection	83
<b>04</b>	Existence de programmes de formation	84
<b>05</b>	Base du système de rémunération	85
<b>06</b>	Degré du climat social	87
<b>07</b>	Mobilisation des employés	88
<b>08</b>	Rentabilité	88
<b>09</b>	Marge de profit	89
<b>10</b>	Degrés d'innovation	89
<b>11</b>	Degré de nouveauté de service	90

## Sommaire

Introduction générale.....	11
----------------------------	----

### **Chapitre 1 : Approche thématique**

Introduction .....	16
Section 1 : La GRH évolution, objectifs et pratiques.....	17
Section 2 : Essor du tourisme et le développement de l'activité hôtelière.....	34
Conclusion.....	42

### **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH dans les établissements hôteliers et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

Introduction.....	44
Section 1 : La GRH dans l'activité hôtelière.....	45
Section 2 : La performance des établissements hôteliers .....	57
Conclusion.....	68

### **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : cas de la wilaya de Tizi-Ouzou**

Introduction .....	70
Section 1 : Le contexte d'étude et présentation de l'enquête .....	71
Section 2 : L'application des pratiques de la GRH par les établissements et analyse de leurs performances .....	79
Conclusion.....	91

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>
----------------------------------	-----------

Dans tous le secteur des services, le tourisme est l'activité la plus diversifié car elle génère un grand nombre d'emplois très divers tels que l'hôtellerie, la restauration, les agences de voyages, les loisirs et les transports de passagers. Les prestataires de service touristiques sont multiples, ils exercent leurs activités dans un ou plusieurs sous-secteurs du tourisme liés aux différentes composantes du produit touristique (*hébergement, transport, animation...*). Les entreprises relevant de ce secteur accueillent naturellement des clientèles touristiques (*les vacanciers, les congressistes*), mais également des clientèles non touristiques (*par exemple les hommes d'affaires en déplacement professionnel*).

Le tourisme est devenu désormais un des grands acteurs du commerce international et, en même temps, constitue une des principales sources de revenus pour beaucoup de pays en développement. Selon l'organisation mondiale du tourisme (*OMT, 2013*), le tourisme représente près de 10% de l'activité économique mondiale et figure parmi les principaux secteurs créateurs d'emplois avec 215 millions de personnes, soit 8.1% des emplois dans le monde.

L'Algérie dispose d'une variété de potentialités dont la valorisation peut donner naissance à une activité touristique étendue et prospère. Ces potentialités résident dans la beauté et la diversité des paysages que représentent les sites côtiers, montagneux et sahariens du territoire national. Le développement touristique ne dépend pas seulement de la présence d'un potentiel patrimonial et naturel sur un territoire, mais du regard accordé à celui-ci par les différents acteurs et de leur capacité à le valoriser.

A l'instar des autres wilayas du pays, la wilaya de Tizi-Ouzou, recèle un potentiel touristique important à développer : un patrimoine culturel riche et diversifié, une chaîne côtière de plus de 85 Km, la montagne de Djurdjura, des sites historiques, etc. Ce potentiel est réparti sur l'ensemble de son territoire et pourrait constituer un levier de développement économique pour cette région.

L'infrastructure hôtelière est une composante importante de l'offre touristique, l'hôtellerie regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil à des clients, de passage ou locaux pendant une période, en échange d'une contrepartie. La qualité des services est un facteur clé de la compétitivité, la qualité de prestation ne se rattache pas seulement au service en lui-même, mais dépend du personnel qui l'exécute. Cependant, les ressources humaines constituent un levier très important pour le bon fonctionnement des établissements hôteliers.

La nécessité de gérer les ressources humaine est primordiale à travers les pratiques de la GRH, qui peut être définie comme un ensemble d'activités qui visent à développer l'efficacité individuelle et collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Bien entendu, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. La G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise (*Peretti et Roussel, 2000*).

La GRH a pour rôle l'amélioration de l'efficacité du personnel pour survenir d'une part à une satisfaction des clients et d'autre part à améliorer les compétences des entreprises touristiques afin de se positionner sur le marché. Les entreprises ont pris conscience de la valeur des R.H et leurs rôles dans l'entreprise. L'un des buts principaux de ces entreprises, réside sur le fait d'acquérir un personnel qualité compétent, et doté d'un savoir-faire.

### ▪ **Motivations au choix du thème**

D'une part, Le thème constitue un sujet d'actualité en ce moment et-il fait l'objet de nombreux articles sur la presse nationale et internationale.

Et d'autre part, les cours reçus lors de notre formation dans les modules intitulés « *Economie touristique* » et « *Management touristique* » et vue son importance dans les entreprises en général et les entreprises touristiques en particulier. Et surtout qu'il s'accorde avec notre formation académique de master (*Développement local, tourisme et valorisation du patrimoine*) et sied pour la préparation du diplôme universitaire de master.

Dans ce cadre, la réalisation de ce travail de recherche nous permet d'approfondir nos analyses par la mobilisation d'outils théorique et méthodologique à même de mieux cerner les enjeux liés aux déterminations et contraintes, à la place et à la portée de l'activité touristique dans le développement aux niveaux national et local.

### ▪ **Objet de la recherche et principales interrogations**

La finalité de ce travail est de montrer la corrélation qui existe entre la performance des établissements hôteliers et une gestion des ressources humaines rigoureuses, efficaces et motivantes.

Nous avons de ce fait axé la problématique de notre recherche sur la question suivante :

- **Quel est le rôle de la GRH dans l'amélioration de la performance des établissements hôteliers ?**

Notre recherche sera fondée sur la base des interrogations ci-après :

- Existe-il au niveau des établissements hôteliers des pratiques de la GRH qui permet l'amélioration des performances de ces derniers ?

- La GRH motive-t-elle les ressources humaines au travail de qualité ?
- La GRH pourrait-elle améliorer la qualité de prestation de service ?

### ▪ Hypothèses

En réponse à ces interrogations, il émerge un ensemble d'hypothèses.

- **H1** : La GRH est une fonction clé qui permet d'améliorer les performances des établissements hôteliers.
- **H2** : La GRH, à travers ces pratiques, motive la ressource humaine au travail de qualité.
- **H3** : La GRH, levier de la satisfaction des clients par la qualité des produits et services offertes.

### ▪ Méthodologie

Dans notre recherche nous utilisons une documentation assez diversifiée : ouvrages, articles et documents (*rapport et annuaire officiels de différents organismes, statistiques recueillies auprès des administrations directement concernées par notre thème de recherche*).

Pour appréhender l'évaluation des pratiques de GRH au sein des établissements hôteliers, nous utilisons les données recueillies auprès des hôtels, la direction de l'emploi, la direction de la formation et la direction du tourisme de l'artisanat de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Une enquête sera réalisée sur la base d'un questionnaire destiné aux gérants des hôtels et un sous-questionnaire aux employés des établissements hôteliers privés de la wilaya de Tizi-Ouzou.

### ▪ Plan de travail

Notre travail sera scindé en trois chapitres, chacun d'eux est subdivisé en deux sections.

Le mémoire débutera par un premier chapitre intitulé « *approche thématique* » permettant de présenter les notions clés du sujet ; il est divisé en deux sections : la première tente de mettre en évidence la définition de la GRH, son évolution et pratique. Tandis que la seconde, elle sera consacrée à la présentation de l'activité touristique en général et l'activité hôtelière en particulier.

Le deuxième chapitre de notre recherche sera réservé aux pratiques de la GRH dans l'activité hôtelière, il est scindé en deux sections ; la première portera sur la GRH dans les établissements hôteliers, dans la deuxième, nous tenterons d'illustrer les liens qui existent entre la GRH et la performance des établissements hôteliers.

Le dernier chapitre intitulé les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers, est répartie aussi en deux sections la première c'est un contexte d'étude et présentation de l'enquête, la deuxième consiste à étudier les pratiques de la GRH dans les établissements hôteliers de la wilaya de Tizi-Ouzou.

**Introduction**

La gestion des ressources humaines (G.R.H) ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permet le développement de tout organisme professionnel. C'est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail. La G.R.H désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle.

Les ressources humaines deviennent aujourd'hui l'un des éléments majeurs dans l'activité touristique. Les entreprises ont pris conscience de la valeur des ressources humaines et son rôle au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons scindé ce premier chapitre en deux (2) sections :

- La première section, va porter sur la définition et évolution de la GRH, à travers le temps, ensuite présenter les objectifs et les pratiques de la GRH à savoir le recrutement, la rémunération, la formation ,la communication et les condition de travail;
- Dans la deuxième section, nous allons faire succinctement le point sur le tourisme à savoir l'historique, définitions et caractéristiques, dans un premier lieu et dans le second lieu présenter l'activité hôtelière qui comportera la définition de ces établissements, leurs caractéristiques enfin voir le classement de ces derniers.

**Section 1 : La gestion des Ressources Humaines, évolution et pratiques**

Depuis son apparition, la fonction de gestion des ressources humaines (*GRH*) a connu de multiples changements dus notamment aux mutations technologiques, à la mondialisation, aux changements socio-culturelles et à l'accentuation de la concurrence.

Dans cette première section nous allons d'abord définir la GRH ou encore présenter les différentes définitions données à la GRH selon plusieurs auteurs, ensuite voir l'évolution de cette dernière et enfin analyser les objectifs et les pratiques de la GRH.

**1- Définitions et évolution de la GRH**

La fonction RH, à travers son évolution, a connu plusieurs appellations, d'une fonction personnel à une fonction de gestion des ressources humaines en passant par relations industrielles, ces différentes dénominations de la fonction RH sont intimement liées au contexte économique dans lequel elle s'exerce. Plusieurs définitions ont été données à la GRH par plusieurs auteurs, ce que nous allons présenter dans le premier point et ensuite voir l'évolution de la GRH à travers le temps.

**1-1- Définition de la GRH**

Comme dans d'autres domaines de la gestion (*marketing, finance, production, etc.*), la G.R.H est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise au sens où Henri Mache de Boislandelle (1998 p.174) l'entend comme : « *une fonction générale et générique qui recouvre l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de construire et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auquel l'entreprise est soumise* ».

Selon St-Onge et al (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise avec efficacité, efficience et équité.

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie, d'après Shimon .L (2004, p, 45) « *un ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* ». Cadin. L(2007) atteste que la GRH est l'ensemble des activités, des pratiques de processus qui ont pour finalité d'attirer, stimuler, développer et maintenir les ressources humaines en terme quantitatif et qualitatif aux orientations stratégiques de l'entreprise et son environnement.

La gestion des ressources humaines consiste aussi en « *des mesures politiques, procédures et des activités (recrutement, formation, rémunération, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part de l'individu et de l'organisation* » (Sekiou. L et autres, 2010, p.10).

Nous pouvons définir la GRH comme étant un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

### **1-2 - L'évolution de la GRH dans le temps**

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

#### **1-2-1- Le mouvement Classique**

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent l'américain Taylor, le français Fayol et l'allemand Weber, les 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.

##### **a- Le mouvement de gestion scientifique**

Le Taylorisme : Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917) ingénieur américain, chef de file de ce mouvement, selon Michel Barabel et Olivier Meier(2006), Taylor est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements. Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

##### **b- Le mouvement d'administration scientifique**

Le Fayolisme : Henri Fayol (1841-1925) ingénieur français, est considéré comme le père du management. Contrairement à Taylor, d'après Michel BARABEL et Olivier Meier(2006), Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupés dans des fonctions. Il a distingué cinq fonctions à la marche de l'organisation : commerciale, financière, de sécurité, comptable et technique.

Selon Fayol, pour qu'un chef remplit bien son rôle, doit connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

### **c- Le mouvement de La bureaucratie Weberienne**

Max Weber (1864-1920) dépasse la simple vision mécaniste de l'organisation et remet en cause l'autorité traditionnelle et charismatique. Pour lui, la bureaucratie correspond à un type idéal en matière organisationnelle. C'est l'une des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité. Ce modèle d'autorité est le plus égalitaire pour Weber en le comparant aux deux autres modèles: *L'autorité charismatique* : en fonction de laquelle on pense qu'un individu possède des dons exceptionnels qui lui accordent une sorte de droit naturel de commander. *Le modèle traditionnel* : se base sur une succession des droits de propriété. C'est une autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale, (Jean Marie Peretti 2011).

Pour Jean Marie Peretti (2011, pp.48-57), le premier type d'autorité (*bureaucratique*) permet une administration de masse où chaque acteur se situe en termes de hiérarchie, de fonctions, de compétences et voit son travail contrôlé. Il s'agit là de la forme d'organisation la plus efficace. Pour lui, les principes de la bureaucratie sont :

- Les responsabilités sont attribuées sans ambiguïté et les droits inhérents aux postes sont déterminés avec précision ;
- La hiérarchie est clairement définie ;
- Les responsables ont des fonctions spécifiques et appliquent des règles universelles dans un esprit de formalisme impersonnel.

La bureaucratie, telle qu'elle était utilisée au début du vingtième siècle, était plutôt valorisante. Elle définissait le modèle d'une structure idéale vers laquelle les organisations pouvaient tendre pour obtenir des actions rationnelles et efficaces.

Bien que, les apports des théories classiques soient importants, plusieurs critiques ont été adressées à ce type de théories, du fait de leur caractère normatif, de la non prise en compte des interactions entre les individus et l'organisation et les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

### **1-2-2- Le mouvement des relations humaines**

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de Mayo (1927), mais aussi Maslow (1943), Mac Gregor (1960) et Herzberg (1971), initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

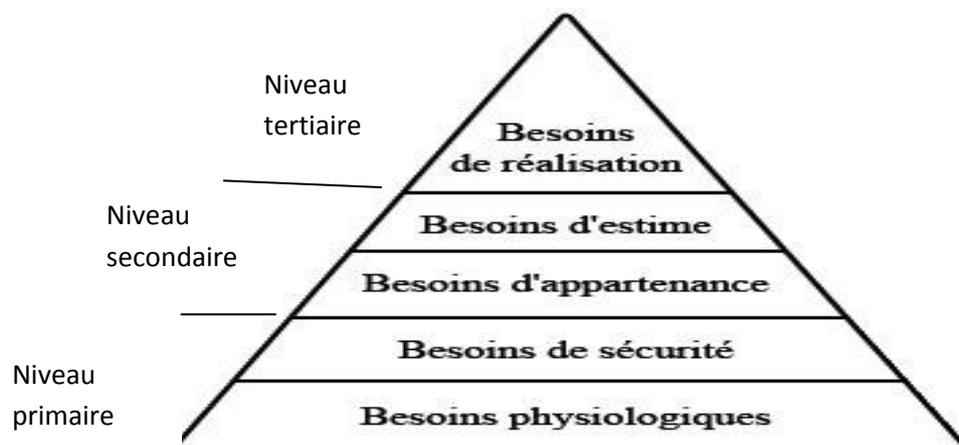
**a- Les travaux d'Elton MAYO**

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton MAYO. Au sens strict de son appellation, selon Michel Barabel et Olivier Meier(2006) ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre (1927-1931) aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

**b- La pyramide des besoins d'Abraham Maslow**

Abraham Maslow (1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins :

**Schéma N° 01 : Pyramide des besoins selon Maslow**

Source : Kotler.P et Dubois.B, 1988, p.198.

Maslow estime que les besoins élémentaires (*physiologiques et de sécurité*) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Il hiérarchise ces besoins en expliquant que les salariés ne peuvent pas satisfaire un besoin d'un niveau supérieur tant que le besoin du niveau inférieur n'est pas satisfait.

**c- Les théories X et Y de Mac Gregor**

Dans son ouvrage « *la dimension humaine de l'entreprise 1960* » il parle d'un nouveau style de management des hommes. Basé sur deux conceptions de l'homme au travail, dites de théorie X et théorie Y.

La théorie X s'inspire des pratiques et de l'idéologie dominante de l'époque. Elle repose sur trois postulats : l'homme est paresseux et n'aime pas travailler. Il préfère être dirigé et évite toute forme de responsabilité, il cherche la sécurité et fuit le changement. Cette conception, selon Mac Gregor, considère que le seul système de motivation est de nature économique et que l'individu n'a qu'un seul niveau de besoin.

A la différence de la théorie X, la théorie Y repose sur des motivations plus profondes et considère que l'individu a des besoins supérieurs, qu'il veut satisfaire, et qui sont l'accomplissement et la reconnaissance. Dans cette deuxième théorie, l'auteur met en adéquation les besoins de l'individu et ceux de l'organisation et développe une vision positive de l'homme au travail. Cette théorie repose sur les postulats suivants : l'individu au travail peut se contrôler lui-même et se fixer ses propres objectifs. Il possède un potentiel de savoir qu'il veut bien exploiter et un pouvoir d'imagination et de créativité.

**d- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs**

Frederick Herzberg (1923-2000) psychologue, médecin et ensuite professeur en management démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Selon Michel BARABEL et Olivier MEIER(2006), « *la théorie bifactorielle* » montre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,...alors que les critères d'insatisfaction « *les facteurs d'hygiène* » relèvent davantage de la « *macro sociale* » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (*la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...*).

Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (*départ, absentéisme, grèves, stress, etc.*). HERZBERG indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

**1-2-3- Les nouvelles théories à partir de 1960**

A partir des années 1960, et plus particulièrement aux Etats-Unis, ces nouvelles théories vont remettre en cause les principes universels des théories organisationnelles

traditionnelles et la prescription d'un «one best way »: ils n'existent pas de structures optimales, idéales mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements.

**a- Le courant de la contingence et de la planification (1960- 1970)**

L'organisation est considérée comme un système ouvert sur l'environnement. Elle est soumise aux aléas et aux incertitudes liées à cet environnement. Par ailleurs, il importe aux managers d'adapter la structure à ces contraintes, car la survie et le développement de l'organisation dépendent des facteurs exogènes qu'il convient de repérer avec soin. L'adaptation de la structure à son environnement constitue la pièce maîtresse de la « théorie de la contingence » initiée par LAWRENCE et LORSCH (1973). Ces deux auteurs montrent qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes.

Les théories contingentes selon Gunia.N (2002) apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations en cherchant à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement et la forme de la structure et le lien avec la performance. Mais elles ont été critiquées pour ne pas avoir pris en compte les comportements des individus qui constituent l'organisation, notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction. Toutefois, la vie de l'organisation ne peut se réduire à des aspects purement formels, ni à des relations aussi mécaniques entre contexte et structure. Par ailleurs, la mise en application de la théorie de la contingence présente cependant le risque d'amplifier l'incidence de l'environnement. Ainsi, entre 1960 et 1970 dominant la fonction RH, c'est la période de la satisfaction au travail et l'expression des salariés.

**b- Le management stratégique à partir de 1970**

A partir des années 1970, l'organisation est reconnue comme un système ouvert et la place des hommes dans l'entreprise est repensée. C'est à cette période que Michel Crozier(1977) véhicule le courant stratégique et systémique dépassant les visions partielles de la réalité observée au travers des courants précédents. En effet, le courant de l'organisation scientifique du travail a ignoré la place de l'affectif et le poids des individus dans l'organisation où l'individu au travail est motivé exclusivement par le gain. Le courant des relations humaines a fait comme si les individus évoluaient dans un champ neutre, et a placé l'organisation comme une simple contrainte extérieure aux individus et sans interaction sur leurs comportements.

Quant au courant de la contingence, il focalise son énergie, sa réflexion et son action sur l'environnement. Pour l'analyse stratégique, l'acteur et le système sont en permanente

interaction. Il n'y a plus deux pôles séparés avec prééminence de l'un ou de l'autre, mais deux pôles en constante interaction.

Selon Crozier.M et Friedberg. E (1977), l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'imposerait de l'extérieur aux hommes en vertu de lois générales. L'organisation n'existe pas indépendamment des acteurs qui la construisent en permanence, à travers leurs stratégies et leurs relations de pouvoir faites de conflits et de négociations. Ils rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir, empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements. De plus, ils démontrent que le salarié ne subit pas passivement son environnement ; il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De fait, le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement.

Entre 1970 et 1990, les pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dès 1974 dans un environnement externe perturbé où les entreprises ont été progressivement confrontées aux mutations technologiques, à un environnement économique incertain et à des évolutions démographiques. Ce nouveau paysage a profondément modifié les enjeux de la GRH.

### **c- La théorie socio-économique des années 1990**

Quant à l'approche socio-économique, elle se conçoit dans l'interaction entre les structures et les comportements humains. Dans ce cadre, la performance sociale est indissociable de la performance économique. Cette théorie considère l'entreprise comme : « *un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physique, technologique, organisationnelle, démographique et mentale) en interaction avec cinq types de comportements (individuel, de groupe d'activités, catégoriel, de groupe d'affinités et collectif)* » (FAISANT J.P., 2003, p.116).

De toutes les grandes fonctions des organisations, la fonction « personnel » est celle qui a connu la mutation la plus importante, traduisant des modifications profondes. Avant 1980, l'homme est perçu comme une charge financière qu'il faut minimiser, mais cette conception s'est renouvelée, depuis 1990. D'après FAISANT J.P. (2003) la fonction « *Ressources humaines* » devient de plus en plus stratégique, elle est intégrée dans les décisions stratégiques des organisations et devient le reflet d'un lien entre le social et l'économique. On passe progressivement de la gestion du personnel à la gestion des personnes. Le changement de problématique fait passer du couple post-qualification au couple fonction-compétence. En

fait, c'est sur le développement des personnes que se tourne de plus en plus la fonction « *Ressources humaines* ».

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

### **1-3- Les caractéristiques de la nouvelle gestion des ressources humaines**

La gestion stratégique des ressources humaines est « *un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que l'orientation et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise, en tenant compte des contextes interne et externe qui ont cours à un moment donnée.* »(Petit, Belager, Benadou, Foucher, Bergeron1993, p.21).

#### **1-3-1- Une gestion intégrée et stratégique**

Dans un tel contexte les défis ont évolués, ils sont maintenant plus d'ordre économique et technologique et donc plus proches des préoccupations des cadres hiérarchiques.

Pour être efficace, la gestion des ressources humaines doit également évoluer et coller aux besoins organisationnels comme le souligne Guerny.G Et Willis. T (1993, p.02 : « *elle devient intégrée lorsqu'il existe une adéquation, voir une symbiose entre les objectifs et les activités de GRH de l'organisation, il s'agit d'une intégration externe qui vise à harmoniser la GRH à son environnement organisationnel* ».

Pour que la gestion stratégique ne se limite pas aux discours, les stratégies devront se pencher sur la mise en place d'un système de plan d'action opérationnelle, sur la structuration et sur le rôle du service des ressources humaines ainsi que sur la mobilisation des cadres visant de cibles stratégiques.

#### **1-3-2- Une gestion culturelle**

La nouvelle approche que l'organisation de la science et de la théorie doit toujours tenir compte des circonstances particulières tout en s'adaptant aux conditions spécifiques de l'environnement.

Le nouveau modèle de GRH favorise une gestion plus culturelle, c'est-à-dire « *une gestion qui par le biais d'un discours, de symboles, d'exemples et pratique : transmet aux employés des valeurs et une civilisation de l'entreprise qui les mobilisent autour des projets*

*organisationnels et libèrent leur autonomie et créativité tout en maintenant certaines normes»* (Belle. F 1989 p.225).

Dans le cadre de cette nouvelle approche les responsables de la GRH doivent maintenir et améliorer ce haut degré de consensus et d'adhésion des hommes au projet commun.

### **1-3-3- Une gestion de plus en plus mobilisante**

Contrairement à la gestion techniciste centrée sur l'alignement d'objectifs, des effectifs et des compétences, les ressources humaines doivent réconcilier l'humain, l'économie et réinventer des milieux et des processus de travail simultanément compétitif.

De ce fait selon Guerny.G et Willis. T (1993, p.146) « *dans le modèle renouvelé, la constatation que l'employé est essentiel au succès de l'entreprise et que sa mobilisation nécessite des efforts grandissants impose une gestion plus humaniste, préoccupée des besoins et aspirations des employés* ».

Il faut donc donner un sens commun au travail de chacun et aux finalités de l'entreprise et rapprocher les attentes sociales et les impératifs économiques.

## **2- Objectifs et pratiques de la GRH**

Avant de présenter les différentes pratiques de la GRH, nous allons en premier lieu présenter brièvement les objectifs de la GRH.

### **2-1- Les objectifs de la fonction ressources humaines**

Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenus les principales exigences de la GRH. D'après L.Sekiou (2001), la gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq grands ensembles qui sont :

- **Attire** : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habiletés et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines;
- **Conserver** : le deuxième objectif de la fonction RH est la conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière ;
- **Développer** : le troisième objectif de la fonction RH est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation ;

- **Motiver et satisfaire** : le quatrième objectif de la fonction de GRH est de motiver et de satisfaire les employés. Cela peut se réaliser en utilisant différentes pratiques de GRH à l'exemple de la pratique de rémunération incitative où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement ;
- **Etre efficace** : l'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

Dans la gestion des ressources humaines, il existe de nombreuses activités qui ont chacune des objectifs et des processus propres (*recrutement, organisation du travail, motivation des salariés...*). En plus, chacune de ces activités peut être accomplie différemment, par exemple : le recrutement peut être interne ou externe, la rémunération peut inclure des primes (*ou pas*), un partage des bénéfices avec les employés, etc.

## **2-2- Les pratiques de la GRH**

Les pratiques des ressources humaines adaptées dans une entreprise ne sont pas standardisées mais s'appliquent en fonction de la taille de l'entreprise et de la nature de son activité.

### **2-2-1- Le recrutement**

#### **a- Définition du recrutement**

Le recrutement selon Lethielleux (2008, p.26) « *une opération complexe et onéreuse. Elle a pour rôle de satisfaire les besoins de l'entreprise en quantité et en qualité* ».

Le recrutement est un processus de décision, long et complexe dont la construction se réalise au moyen de différentes étapes et non pas à un moment précis (*Cadin, Guerin et Pigeyre 2007*).

#### **b- Le processus de recrutement**

Le recrutement est aussi un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration de la nouvelle embauche, selon Jean marie Peretti (2004, p.70) « *pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant définition du besoin, la recherche du candidat, la sélection du candidat, la concrétisation et l'intégration* ».

- **Définition du besoin** se fait par la satisfaction des points suivants :
  - La demande du recrutement ;
  - La décision de recruter ;
  - La définition de la fonction ;
  - Description de la fonction ;

- Définition du profit.
- **La recherche du candidat** se fait sur les marchés internes de l'entreprise et sur les marchés externes par :
  - La prospection interne ;
  - La recherche de candidat externe.
- **La sélection des candidats** : la sélection des candidats se réussit grâce :
  - Au tri des candidats ;
  - Aux questionnaires ;
  - A l'entretien ;
  - Aux tests.
- **Concrétisation, accueil et intégration** est un processus qui se base sur :
  - La décision ;
  - L'accueil ;
  - L'intégration.

### **c- La prospection**

La prospection pour la recherche des candidats pour un poste dans l'entreprise se fait d'après Thevenet, M. et Al (2008, p.286) à deux niveaux :

- **Recrutement interne** : diffusion des offres par voie hiérarchique ou par voie d'affichage (*mutation, promotion, etc.*)
- **Recrutement externe** : s'effectue selon plusieurs sources :
  - Demande d'emploi ;
  - Coopération (*recommandation*) ;
  - Les annonces dans la presse générale ou dans la presse spécialisée ;
  - Les cabinets de recrutement.

On peut dire que le recrutement est un ensemble d'actions qui permettent d'assurer les meilleures adéquations entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Nous retenons que le recrutement constitue un élément stratégique de la gestion des ressources humaines. Il symbolise une des clés de la réussite de l'ensemble des stratégies de l'établissement puisqu'il prend la forme d'une acquisition de compétences sur un marché concurrentiel, il doit être pris comme une opération d'investissement, et confirmer qu'elle est rentable pour l'établissement.

**2-2- 2-La formation**

La formation du personnel constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut laisser de côté, c'est la condition qui améliore la qualité du travail et d'élever le niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés, la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau de connaissance du personnel.

**a- Définition de la formation**

La formation peut se définir comme : « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en étant d'assurer avec compétences leur tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* » (Sekio, L. 2004, p.148).

D'après Jean Marie Peretti (2009), la formation est constituée d'un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés améliorent les connaissances, les comportements, les attitudes, et les compétences des individus, pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

**b - Les objets de la formation**

- L'apprentissage des opérations du travail pour l'ensemble des employés nouvellement recrutés ;
- La formation accessoire accompagnant un changement de technologie (*l'informatique*).
- L'avènement de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou l'amélioration des compétences en absence du profil adéquat disponible, la maîtrise du métier (*polyvalence*).
- La formation spécifique : répond à un besoin spécifique. (Thevenet, M. et Al, p.175)

Les objets de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise, par conséquent la formation ne produit pas directement de la compétence, mais seulement indirectement à travers son action sur ses différents composants.

**2-2-3- La rémunération**

La rémunération a été pendant longtemps considérée seulement comme un coût, mais actuellement, les entreprises la considèrent de plus en plus comme un élément stratégique qui permet d'améliorer la performance des entreprises.

**a- Définition de la rémunération**

La rémunération est un élément explicite du contrat du travail. Elle constitue la contre partie du travail effectué par le salarié. Elle comporte donc une dimension économique évidente, essentiellement à travers la notion de cout du travail qui revêt un caractère plus ou moins sensible selon le secteur. (Thevenet .M et Al, 2008).

Pour Laetitia Lethielleux (2009), la rémunération remplirait trois fonctions principales :

- Orienter les comportements désirés ;
- Créer une culture de qualité ;
- Véhiculer une image externe à l'importance accordée à la satisfaction des clients.

Le choix d'une politique de rémunération se fait de façon à soutenir la démarche client, pour atteindre ces objectifs, il est primordial de mettre en place un système d'évaluation des performances collectives et individuelles et un système d'incitations pour valoriser l'effort collectif comme l'effort individuel.

#### **b- Les objectifs de la rémunération**

- **Attirer des personnes qualifiées :** cet objectif implique une dynamique de recrutement où sera nécessaire notamment de connaître le marché de l'emploi et de déterminer un salaire de poste par référence à un salaire moyen d'une fonction ;
- **Retenir le personnel :** ce deuxième objectif qui vise à fidéliser les salariés jugés les meilleurs, exige une politique de promotion et de motivation du personnel et une évaluation régulière des salariés ;
- **Assurer l'équité interne :** cette équité vise à susciter chez les travailleurs le sentiment qu'ils sont traités avec justice et que les salaires versés reflètent la valeur des postes occupés ;
- **Récompenser les comportements actuels et futurs :** ce quatrième objectif implique une politique d'évaluation et de récompense des travailleurs en vue d'encourager et susciter davantage en eux de l'ardeur et de créativité au travail ;
- **Assurer un contrôle efficace des coûts :** ce cinquième objectif a pour finalité une maîtrise du volume des salaires. Il implique une démarche prévisionnelle de la masse salariale et sa répartition juste et équitable en cohérence avec les possibilités financières de l'entreprise (*Compy et al, 2008,p.101*).

La politique de rémunération dans l'entreprise doit être cohérente avec ses objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques.

La rémunération est donc un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est d'une part le contrat qui détermine l'intensité des tâches demandées par l'entreprise, comme moyen de pression pour cette dernière et d'autre part la récompense du salarié pour avoir effectué son travail.

**2-2-4- L'information et la communication**

A travers ce point nous allons commencer par définir les concepts de l'information et de la communication puis voir la typologie et les objectifs de la communication.

**a- Définition de l'information**

D'après Bernard Diridollou (2007) l'information efficace doit être : exacte, originale, sélectionnée, complète, traitée, objective. Pour lui, la qualité du travail dépend de l'information transmise puisque, faire circuler l'information, c'est partager le pouvoir, c'est reconnaître l'autre dans son identité, c'est développer des relations fondées sur la confiance, c'est échanger, c'est communiquer.

La fonction d'information et de communication est considérée essentielle par Jean Marie Peretti (2009 p. 208) « *La fonction ressources humaines met en œuvre toute une série d'outils et de techniques pour permettre l'accès de tout ou partie des salariés aux informations pertinentes ainsi que pour promouvoir l'information ascendante* ». Cependant, il mentionne que, pour garder l'information crédible, il est nécessaire d'instaurer une politique de communication adaptée, qui lui donnera son sens grâce à un bilan diagnostique des besoins de l'entreprise réalisés préalablement.

Aujourd'hui les nouvelles technologies d'information et de communication ont un impact sur les entreprises et leur gestion des ressources humaines en apportant de nouveaux défis qui se résument par : « *les mutations technologiques, l'internationalisation de la concurrence, les incertitudes économiques de la crise* » (Ibid, p.07).

**b- Définition de la communication**

La communication est un processus reposant sur l'échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions en rendant compréhensible une information transmise d'un émetteur à un récepteur, (Perreti .J.M.2000).

**c- Typologie de la communication**

Il existe plusieurs classifications de la communication au niveau de l'entreprise, d'après Le Gall, J.M. (1994 p. 157).

- **La communication formelle** : elle s'établit selon les normes, les politiques et les procédures ;
- **La communication informelle** : de bouche à l'oreille, communication de groupe.

La communication peut être selon différents niveaux :

- La communication verticale ;
- La communication horizontale;

- La communication descendante;
- La communication ascendante ;
- La communication diagonale.

Ou alors :

- La communication écrite (lettre, bulletin, etc.) ;
- La communication orale ;
- La communication non verbale : elle se manifeste par des sensations ; aspect physique (*information de l'employé*), aspect esthétique (*symbole religieux, etc.*) aspect signalétique (*sigle, etc.*).

On peut aussi citer la communication marketing adressée aux acteurs du marché (*consommateurs, distributeurs, prescripteurs, leaders d'opinions, ...etc.*) en vue de faciliter la réalisation de l'objectif marketing.

#### **d- Les objectifs de la communication**

La communication interne vise deux principaux objectifs : la qualité de la vie de travail et de l'organisation. Toutefois, selon Boyer.A et Al (2001), il existe d'autres objectifs :

- Améliorer la productivité et l'efficacité du travail : recevoir l'information créée par la motivation et la satisfaction ;
- Fournir à chacun les éléments dont il a besoin pour effectuer son travail : définition des fonctions ou missions, instruction quant aux procédures à suivre, données à traiter ou à utiliser ;
- Satisfaire les aspirations du personnel qui souhaite très généralement comprendre le sens de ce qu'il fait, être assuré que les incertitudes ne sont pas excessifs , bénéficier d'une information particulière qu'il ressent comme une marque de considération, pouvoir s'exprimer sur sa situation ;
- Assurer la coordination des réalisations des divers agents et unités par la création d'un esprit comme, l'instauration de procédures de régulation et par la responsabilisation de chacun dans la poursuite d'objectifs ;
- Permettre aux instances dirigeantes d'être tenues au courant des difficultés rencontrées dans les unités, des effets des actions mises en place et des réactions qu'elles suscitent, des suggestions, propositions et initiatives de chacun des membres du personnel. (*Boyer.A et Al 2001*).

#### **2-2-5- Les conditions de travail**

S'intéresser aux conditions de travail, c'est en premier lieu se poser la question de ce qui est le travail. Ici, le travail sera considéré comme l'activité qui consiste à effectuer

une tâche précise dans un environnement social, organisationnel et de production en un temps donné et cela pour une rémunération en contrepartie.

**a- Définition des conditions de travail**

Les conditions de travail sont définies selon St-Onge et Al(2006) comme l'ensemble des facteurs (*à part les facteurs individuels*) qui influencent les conditions (*activité physique ou mentale*) et la qualité de la vie au travail.

Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être, contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social, (Jean-Marie Peretti ,2001).

**b- Le contenu des conditions de travail**

Les conditions de travail comprennent à la fois sa dimension physique, sa dimension psychologique et la durée pendant laquelle il s'exerce.

**Tableau N° 01 : Grille des conditions de travail**

Aspects physiques			Aspects psychosociologiques	Temps de travail
Facteurs d'ambiance	Charges physiques	Charges mentales		
Bruit Eclairage Température de travail Espace du travail	Cadence Niveau de saturation de la période de travail Effort physique	Contraintes du temps	Statut social Modes de gestion	Rythme Variabilité quantité

Source : Armand Dayan 2002, p.480.

Les conditions de travail ont profondément évolué du fait des mutations du système de production.

A la complexité croissante du travail, répond une complexité croissante des modèles et méthodes d'analyses des conditions de travail. (Dayan.A , 2004)

Les conditions de travail (*dont les pratiques de GRH*) peuvent être vues comme des déterminants de la satisfaction au travail. Dans toute situation professionnelle, les conditions de travail ont un impact sur les employés d'une part, et sur l'efficacité de l'entreprise d'autre part.

**2-3- La GRH pour augmenter la motivation au travail**

Les pratiques de gestion constituent habituellement un ensemble de « *manières de faire* », de tâches, d'activités propres à chaque organisation. En GRH, plusieurs activités sont

développées dans le but d'organiser le travail, de rechercher et d'acquérir des employés, de les former mais aussi de les motiver et de les évaluer. Chacune de ses activités peut être effectuée de plusieurs façons d'une entreprise à une autre. Elles constituent les pratiques de GRH (Rojot et Le Flanchec, 2004 ; Guerin et Wils, 1990 ; Guerin et Al, 1997 ; Carriere et Barrette, 2005). Dans ce dernier point nous allons essayer de donner une définition à la motivation, et par la suite d'apprécier le lien entre la GRH et la motivation.

### 2-3-1- Définition de la motivation au travail

Bergeron (1996, p.04), auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation comme : « *une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie* ». La motivation est la force consciente ou inconsciente qui nous pousse à agir, c'est « *le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou caractéristique individuelle* » (M. Thévenet 2001, p.41).

### 2-3-2- La GRH et motivation au travail

Certains auteurs ont tenté d'éclairer l'impact des pratiques de la GRH sur la motivation. Brown et Al (2009) se sont aperçus que les processus de recrutement et de formation exercent directement un effet sur la motivation du personnel. Concluant dans le même sens, Guest (1997) a mis en exergue certaines pratiques de GRH notamment le recrutement, la formation, la sécurité d'emploi, la rémunération et la promotion interne ou planification des carrières.

D'après David Duchamp et Loris Guery (2006, p. 05), « *les principaux leviers de la motivation au travail : la politique de rémunération, la gestion des carrières, la qualité du management, la qualité de l'organisation du travail* » On se rend compte alors que les outils de gestion des ressources humaines sont liés à la motivation et peuvent l'influencer, il devient primordial de ne pas négliger ces leviers. D'ailleurs Franck Martin (2008, p. 17), dans son ouvrage accorde une très grande importance aux motivations des individus « *Oui, osons faire du social* » au vrai sens du terme. À savoir, *prendre en compte chaque individu qui compose l'équipe, écouter et comprendre les motivations profondes de ce membre plein et entier de l'équipe*».

La motivation en état psychologique, peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action. Par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.

**Section 2 : Essor du tourisme et développement de l'activité hôtelière**

Le tourisme est une activité économique majeure qui connaît un développement dynamique et qui a des implications sociales, culturelles et environnementales. Il constitue un soutien à la croissance et une source de création de richesses, d'emplois et de revenus durables.

Dans cette présente section nous allons présenter la généralité sur le tourisme qui comportera l'historique du tourisme, définition de l'activité touristique et les caractéristiques du tourisme ; ensuite on présentera l'activité hôtelière qui comportera elle-même définitions, caractéristiques et classement des établissements hôteliers.

**1- Généralités sur le tourisme**

Dans ce point, nous essayerons de retracer l'évolution du secteur touristique à travers le monde, ensuite voir la définition de l'activité touristique et les caractéristiques du tourisme.

**1-1- L'historique du tourisme**

Les premières pratiques de ce phénomène sont apparues en Angleterre au long du XVIII<sup>e</sup> siècle, où le tour évoque, en Europe continentale et parfois jusqu'au moyen orient, le voyage d'étude et de découverte favorable à l'apprentissage des cultures étrangères et des civilisations du passé (*Rome, la Grèce et la terre sainte*), la curiosité pour les mœurs locales et le plaisir exotique y étaient associés.

**1-1-1- Les prémices du phénomène touristique**

L'activité touristique n'est pas un phénomène nouveau, le voyage a toujours existé dans l'histoire de l'humanité. De ce fait, la découverte et la redécouverte n'est pas exclusive à l'homme moderne. Bon nombre de peuples ont déjà pratiqué ces déplacements bien avant le XX<sup>e</sup> siècle et l'innovation qui s'est fait durant ce siècle était de rendre le tourisme une véritable industrie (*Joël raboteur, 2000*).

Selon Pierre py (1996, p.05) « le mot tourisme est apparu au XIX siècle mais l'activité qu'il recouvre plonge ses racines dans l'histoire. Ainsi, certaines formes de tourisme existaient déjà dans les civilisations antiques. Les voyages d'études des romains en Grèce, leurs fréquentations des sources thermales pour des motifs plus ludiques que sanitaires en sont autant de manifestations ».

**1-1-2- Le tourisme après la seconde guerre mondiale**

«Après la seconde guerre mondiale, et surtout après 1960, les transports automobiles et aériens ont révolutionné les échanges mondiaux et permis l'essor du tourisme de masse » (*Iznasni. M, Benzaghoul. N, 2014, p.35*).

Le tourisme s'est véritablement développé après la seconde guerre mondiale. La réduction de la durée hebdomadaire du travail, l'augmentation de la durée des congés payés accroît le temps libre. Ainsi, l'élévation du niveau de vie a permis d'intégrer les dépenses de loisir dans la consommation des ménages et deviennent par la suite un besoin nécessaire dans la vie de tous les individus. (*Ben Cheikh. A, 2007/2008*).

Très tôt, une certaine commercialisation de l'entreprise touristique est intervenue, en particulier sous forme de voyages organisés auxquels est associé le nom de Thomas Cook (1808-1892). Le développement du tourisme a été favorisé par le progrès en matière de transport (*chemin de fer, paquebots et plus tard le voyage aérien*) et aussi par des innovations dans la grande hôtellerie et dans les systèmes de commercialisation des voyages. Le tourisme qui était au début l'apanage des milieux aristocratiques, des rentiers ou de retraités fortunés a conquis au courant du XX<sup>e</sup> siècle de nouvelles catégories sociales qui ont pu à leur tour profiter des plaisirs du voyage (*Haddad .N, 2005*).

### **1-1-3- La standardisation de l'activité touristique**

La démocratisation du tourisme est un phénomène fondamental qui explique l'accroissement rapide de cette activité dans des régions du monde toujours plus nombreuses et aussi une certaine banalisation de la consommation touristique sous la forme de ce que l'on appelle le tourisme de masse, qui renferme un préjugé moral à l'encontre des touristes. Cependant, il reste encore des régions du monde qui demeurent encore peu touchées par les mouvements touristiques. Soit que leurs populations n'aient pas un revenu suffisant pour des déplacements de loisirs, soit que les conditions naturelles climatiques, les difficultés d'accès ou encore les conditions de sécurité ne permettent pas cette activité. (*Haddad .N, 2005*).

### **1-2- Définition de l'activité touristique**

Plusieurs définitions peuvent être données au tourisme, en tant qu'activité vaste, polyvalente dont la complexité se reflète dans la technologie utilisée pour la décrire et la qualifier. Une définition trop restrictive, consiste à assimiler le tourisme à la branche de l'hôtellerie et de la restauration.

Le tourisme peut être défini de diverses manières. En effet, la commission des statistiques des Nations unies en 1993, précise la définition et caractérise le tourisme comme : *«l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité»* (*OMT, 2001*).

Cazes.G (1989, p.7) considère que : « *le tourisme est un phénomène nouveau qui n'a vraiment émergé dans la réalité quotidienne que depuis moins d'un demi-siècle. Mais, il a connu une expansion et une généralisation si rapide dans la société comme un élément banal et naturellement constitutif de cette vie quotidienne* ». Il y a autant d'éclairages différents du phénomène tourisme selon (Guibilato Gerard, 1983, p.13).

- **Pour le client touriste** : le tourisme est un ensemble de services, un acte de consommation lié à une motivation, à un besoin, ces services lui sont fournis par « *l'objet touristique* » et ses diverses composantes (*l'entreprise, localité, organisation*) disponibles.
- **Pour le pays** : les entreprises touristiques et leurs employés, le tourisme est plutôt un travail, une source de profit, ou de développement de l'économie.
- **Pour les économistes** : le tourisme reflète les caractères d'une activité économique, notamment au travers de:
  - La production de biens (*articles de sport, de loisir, équipements distractifs, immeubles, etc...*) et services (*transport, hébergement, restauration, distraction, animation, tour opérateur, etc.*) spécialement touristiques. Les entreprises fournissant des marchandises et des services touristiques voient le tourisme comme une opportunité de faire un bénéfice ;
  - La stimulation pour la production de biens non spécifiquement touristiques mais consommés par le touriste, en faisant travailler d'autres secteurs liés (*infrastructure, agriculture, artisanat, etc.*) ;
  - L'apparition de professions spécifiques (*agence de voyages, tours opérateurs, animateurs, etc.*).

Les activités touristiques peuvent se définir comme des loisirs, des divertissements destinés à des personnes séjournant temporairement dans une région.

D'après ces définitions, nous pouvons dire que le tourisme est le fait de voyager, de parcourir pour son plaisir, un lieu autre que celui où l'on vit habituellement, ce qui peut impliquer la consommation d'une nuitée auprès d'un hôtelier et éventuellement la réservation de titre de transport. L'ensemble des activités économiques auxquelles la personne fait appel lors d'un déplacement inhabituel

### **1-3- Les principaux caractéristiques du tourisme**

Le tourisme est pratiquement en rapport avec tous les domaines de l'activité économique, d'ailleurs il exerce une grande influence sur les autres secteurs tels que l'agriculture, la construction, l'artisanat, le commerce et surtout les services es de transport.

**1-3-1- Son ampleur**

Selon l'OMT, les flux physiques et monétaires liés au tourisme connaissent une étendue planétaire. En effet, de nos jours, peu de pays se trouvent à l'écart du phénomène touristique comme émetteurs ou récepteurs.

**1-3-2- Sa progression**

Les arrivées du tourisme international ont connu un développement et une augmentation rapide, et de plus en plus important mettant le tourisme dans un contexte d'expansion. En effet, le tourisme est devenu une activité plus qu'internationale. L'OMT prévoit que les arrivées de touristes internationaux dépasseront le chiffre de 1,56 milliard d'ici 2020. Parmi ces arrivées, 1,18 milliard correspondront à des voyages intra-régionaux et 377 millions relèveront du tourisme lointain. Il ressort du nombre total d'arrivées de touristes par région qu'en 2020, les 3 principales régions réceptrices seront l'Europe (717 millions), l'Asie de l'Est et le Pacifique (397 millions) et les Amériques (282 millions).

**1-3-3- Sa capacité d'innovation**

Le tourisme a été le champ d'application de nouveaux concepts. Il a permis l'application de nouvelles formules de transport (*vol charter par exemple*), a créé des villes nouvelles, a suscité l'éclosion de formes architecturales originales.

Le tourisme s'enrichit d'aspects et de motivations nouvelles. De ce fait, de nouveaux types de tourisme apparaissent : thermalisme, climatisme d'hiver, montagne d'été, bain de mer et bronzage, sport d'hiver, nautisme, tourisme vert.

**2- Présentation de l'activité hôtelière**

En ce qui concerne l'activité hôtelière, on distingue l'hébergement qui constitue le service de base d'une institution hôtelière. Ce type de service représente la principale activité qui peut générer des bénéfices avec plus de 70% du chiffre d'affaires réalisés, ensuite par la restauration (de 15% à 20%) et bien d'autres services qui entrent dans le processus de la conception du service en hôtellerie. (*Powers et Barrows, 2006*).

Ottenbacher, Harrington et Parsa (2009) définissent spécifiquement l'activité hôtelière comme un prestataire d'hébergement et d'autres services pour les voyageurs et les clients(es) potentiels (les) ; le produit primaire de cette activité est de fournir un service d'hébergement sur la base du type d'hébergement et du niveau de service offert par chaque type d'entreprise.

A travers ce deuxième point, nous allons présenter les établissements hôteliers, les caractéristiques et leur classement.

**2-1- Définition de l'établissement hôtelier**

L'hébergement est généralement assuré par les hôtels ou par des structures similaires. L'hôtellerie représente depuis longtemps la forme d'hébergement touristique la plus fréquentée et la plus utilisée, il est le maillon le plus important de la chaîne touristique qui a connu une forte expansion depuis une cinquantaine d'années dans les pays développés.

Guibilato, Gerard (1983, p.11) définit l'hôtel comme : « *un établissement commercial d'hébergement qui offre des chambres ou des appartements meublés en location soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile* ».

Selon le système de classification des industries d'Amérique du Nord (Scian) 2007 publié sur Statistiques Canada, une institution hôtelière se définit comme suit : « *Établissement dont l'activité principale consiste à offrir de l'hébergement de courte durée dans les installations qu'il est convenu d'appeler hôtels. Ces établissements offrent des suites ou des chambres dans des bâtiments à niveaux multiples ou dans des immeubles de grande hauteur accessibles uniquement par l'intérieur et ils offrent généralement aux clients une gamme de services complémentaires et de commodités* ».

Ces définitions, stipulent donc qu'un établissement hôtelière est un centre d'habitation temporaire constitué d'une gamme de produits divers allant d'une simple chambre jusqu'à la suite de différentes catégories. Les établissements hôteliers proposent des services qui accompagnent le service de base (*l'hébergement*), ces types de services concernent la restauration, le café, les centres de détente et d'activités sportives, les salles de séminaires et de réunions, etc.

**2-2- L'hôtellerie : un service**

L'hôtellerie est une activité qui se différencie des autres par le fait qu'elle repose sur la production d'un service. Ce service est en fait « *une expérience temporelle vécue par le client*» (Alain, 2002, p. 150), il est donc simultané, intangible et hétérogène.

**2-2-1- Caractéristiques des entreprises de services****a- Simultanéité**

Selon Alain (2002, p.152) «*une des caractéristiques des entreprises de services, en comparaison aux entreprises manufacturières, est la simultanéité entre l'action de la production du service et celle de la consommation reliée à la participation plus ou moins grande des clients. Plus la forme de participation des clients est intense, plus les services sont simultanés* ». Cette simultanéité signifie qu'il n'est pas toujours possible d'exercer le contrôle souhaité sur la gestion des opérations.

Ainsi, ces interactions « *clients-fournisseur* » constituent ce qu'on appelle des « moments de vérité » qui sont cruciaux pour l'entreprise, car c'est à ces moments-là que le ou la client(e) sera satisfait(e) ou non du service reçu (Alain, 2002). Dans un hôtel, plusieurs moments de vérité peuvent influencer les perceptions et la satisfaction des client(e)s : lors de l'appel pour la réservation, au moment de l'arrivée et de l'accueil par le portier ou le valet, lors de l'enregistrement à la réception, lors de l'interaction avec un membre de l'entretien ménager, lors d'une demande auprès du concierge, etc. Alain (2002, p.153) explique que « *ces moments sont critiques et tout l'effort marketing peut être annulé par une première relation non appropriée* ».

### **b- Intangibilité**

Une caractéristique des entreprises de services, notamment celles œuvrant dans le secteur hôtelier, est la difficulté de contrôler la qualité des services produits puisqu'il faut exercer un contrôle sur des éléments à la fois tangibles et intangibles (Guerrier, 1990). Bien qu'il soit relativement aisé de maîtriser les éléments tangibles (*propreté des chambres, style du mobilier, décoration, etc.*), il en est autrement des éléments intangibles (*la qualité de l'accueil, le sourire des employé(e)s, les façons de s'exprimer du personnel, etc.*), qui sont très difficiles à contrôler directement. Plus le service est intangible, plus les client(e)s utiliseront des critères tangibles pour juger de la qualité du service qu'ils ont reçu. Ces éléments tangibles peuvent être le matériel promotionnel, l'apparence et l'habillement du personnel, l'apparence physique et la propreté des lieux, l'équipement disponible et utilisé, etc. (Alain, 2002).

### **c- Hétérogénéité**

Le facteur humain présent dans le processus de création du service (*soit l'interaction client(e)-fournisseur*) fait en sorte que le service n'est pas identique d'une fois à l'autre et qu'on peut donc le considérer comme hétérogène. De plus, alors que l'entreprise manufacturière peut fabriquer un bien « *standardisé* » en grande quantité, l'entreprise de services offre, quant à elle, une prestation plus ou moins différente d'une fois à l'autre. Ainsi, l'intangibilité et la simultanéité des services empêchent la définition normalisée de l'offre. S'il est difficile de normaliser la quantité précise de certaines denrées, il est encore plus difficile de normaliser un service (Alain, 2002).

## **2-3- Caractéristiques de l'hôtellerie**

En plus des caractéristiques spécifiques aux entreprises de services, l'hôtellerie possède ses propres caractéristiques qu'il est important de connaître lorsqu'on y étudie la GRH, puisque ces caractéristiques complexifient cette gestion.

Les établissements hôteliers doivent offrir leurs services au moment où les clients le désirent ; cela signifie qu'elles doivent affronter et gérer des périodes de fort achalandage et des périodes creuses, soit une variation de la demande (*Guerrier, 1990*). De plus, à certaines périodes de l'année, elles font face à une forte demande pour leurs services comparativement à d'autres. Ce caractère saisonnier des activités touristiques a un gros impact sur la gestion de la main-d'œuvre puisque les gestionnaires doivent, chaque année, recommencer le processus de recrutement, de sélection et de formation des employés.

Les gestionnaires hôteliers doivent donc composer avec cette réalité, en plus de s'assurer d'avoir le personnel nécessaire et requis pour répondre adéquatement à la demande à tout moment de la journée, de la semaine et de l'année. Le fait que la demande de services peut se produire « *hors des heures normales* » (*Guerrier, 1990*) implique que les gestionnaires doivent également trouver du personnel disponible pour travailler selon des horaires atypiques.

#### **2-4- Le classement des établissements hôteliers**

La classification des hôtels peut s'opérer selon certains aspects : confort, durée d'exploitation, fonction, taille, appartenance à une chaîne volontaire ou intégrée.

Plusieurs normes sont prises en compte dans le classement selon la catégorie de confort dont on peut citer le nombre de chambres, l'espace et la disposition des locaux communs, l'équipement général de l'établissement, l'équipement et le confort des chambres, l'étendue et la qualité du service.

Selon Bowie Et Buttle (*2004*), les établissements hôteliers sont regroupés au moyen d'un système de classification universel adopté par l'ensemble des pays à vocation touristique. Ce système de classification est constitué d'un nombre d'étoiles allant de 1 jusqu' à 5, attribué aux établissements hôteliers en fonction de la variété et la qualité du service offert à la clientèle.

Le classement en étoiles, joue souvent un rôle significatif dans la perception d'hôtel. C'est en fonction de son classement que l'établissement hôtelier cible une clientèle précise, choisit sa politique de prix et de la promotion.

Selon la législation algérienne, l'hôtel est une structure d'hébergement aménagée pour le séjour et, accessoirement, la restauration des clients. En d'autre terme, ce sont des établissements homologués par ministère chargé du tourisme.

Le secteur hôtelier est régi essentiellement par l'article 48 de la loi n° 99-01 du janvier 1999, fixant les règles de construction et d'aménagement des établissements hôteliers et fixant leur organisation, leur fonctionnement ainsi que les modalités de leur exploitation et enfin le

décret exécutif n°2000-130 du 11 juin 2000 fixant Les normes et les conditions de classement en catégorie des établissements hôteliers. Ces derniers doivent également répondre aux normes techniques imposées par la réglementation en vigueur qui prévoit notamment, le classement des hôtels en cinq catégories : hôtel de luxe 5 étoiles, hôtel de première catégorie 4 étoiles, hôtel de deuxième catégorie 3 étoiles, hôtel de troisième catégorie 2 étoiles, hôtel de quatrième catégorie de 1 étoile.

Un décrit des principaux services offerts au sein des établissements hôteliers en fonction de chaque catégorie d'étoiles proposées, selon l'arrêté du ministre du tourisme N° 1751.02 du 18 décembre 2003 fixant les normes de classement des établissements touristiques.

**Conclusion**

Utiliser les pratiques de la GRH comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération, pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité dans chaque organisation. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon à supporter les buts de l'entreprise, c'est la mobilisation des ressources humaines. Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant.

Le tourisme et plus particulièrement la branche de l'hôtellerie, est une activité qui repose sur la production d'un service, ces types de service concerne l'hébergement, la restauration, le café, le centre de détente de d'activité sportives. Les critères de classement déterminent des exigences sur le niveau de confort et de qualité. Les engagements sont évalués par catégorie d'étoiles. Plusieurs normes sont prises en compte dans le classement selon la catégorie de confort dont on peut citer le nombre de chambres, l'espace et la disposition des locaux commun, l'équipement général de l'établissement, l'équipement et le confort des chambres, l'étendue et la qualité du service.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

### **Introduction**

L'objectif majeur de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise, la GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. La GRH est présentée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des entreprises et à l'efficacité productive. Nous allons essayer de montrer comment la GRH peut participer aux objectifs de performance, par l'amélioration des services et les relations entre le personnel en contact avec la clientèle.

Dans ce présent chapitre, nous allons axer notre travail sur les pratiques de la GRH dans l'activité hôtelière. Il comportera deux sections, où nous présenterons dans la première section les métiers de l'hôtellerie, à savoir métiers de la réception et de l'accueil, métiers des étages et les métiers de la direction, d'une part, et les pratiques de la GRH au sein de ces établissements d'autre part. Dans la section 2, nous allons définir la performance en général, et les établissements hôteliers en particulier.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

### Section 1 : La GRH dans l'activité hôtelière

Les hôtels ont un certain nombre de caractéristiques qu'il convient de prendre en compte lors de l'étude de leurs pratiques de GRH, cette dernière joue un rôle primordial de support dans le bon déroulement de la prestation hôtelière.

A travers cette section, nous essayerons d'expliquer les différents métiers d'hôtellerie en premier point et retracer les pratiques de la GRH dans l'activité hôtelière en second point.

#### 1- Les métiers de l'hôtellerie

D'une façon générale, les métiers de l'hôtellerie se caractérisent par le fait qu'ils sont tous liés au service de la clientèle. Les personnels des hôtels sont au contact des touristes, des voyageurs qu'ils doivent pouvoir accueillir et servir. Les métiers de l'hôtellerie représentent une grande variété d'activités professionnelles, qui diffèrent notamment selon que l'on travaille : à l'accueil et à la réception en contact direct avec le public, dans les étages, à la direction, dans les métiers de la maintenance.

##### 1-1- Métiers de la réception et de l'accueil

Les professionnels qui exercent ces métiers sont en contact direct avec le public. Ce sont les premières personnes qui accueillent les clients de l'hôtel, répondent à leurs besoins durant leur séjour, de jour comme de nuit. La pratique des métiers de la réception et de l'accueil exige la maîtrise d'une ou deux langues étrangères. Les différents métiers d'accueil selon (Thévenin L, duchemin V, letourneux F, 2006) se résument comme suit :

- 1-1-1- Employé de réservation :** il vend les chambres et communique les tarifs ainsi que les disponibilités aux potentiels clients par téléphone ou par fax. L'employé de réservation doit faire très attention aux informations que lui communique le client car une erreur de réservation serait fâcheuse pour l'image de l'hôtel. En plus de la maîtrise des langues étrangères, l'employé doit être doté d'un bon sens de la vente ;
- 1-1-2- Réceptionniste :** c'est l'interlocuteur numéro (1) un du client, il s'assure du bon déroulement de son séjour, le renseigne et l'assiste et s'occupe des formalités de son départ (*préparation de la facture*) ; il doit aussi assurer le standard et veiller sur les fonds qui sont sous sa responsabilité. Le réceptionniste ainsi que le night auditor (*réceptionniste de nuit*) doit être parfaitement au courant des mouvements dans l'hôtel afin de tenir le planning de réservation et indiquer au personnel d'étage les chambres à préparer. Dans les petits établissements, le réceptionniste s'occupe aussi du standard. Le métier de réceptionniste requiert une rapidité et efficacité ainsi qu'un excellent sens

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

de l'accueil et de maîtrise de langues étrangères. L'évolution logique de la carrière d'un réceptionniste est d'occuper par promotion le poste de chef de réception ;

**1-1-3- Chef de réception :** en plus de gérer son équipe de réceptionnistes/night auditors et de son rôle de formateur, le chef de réception doit s'assurer du bon déroulement du séjour des clients. Il prend en charge les demandes des clients et veille au moindre petit détail. Il met en place les plannings de réservation selon la disponibilité des chambres ainsi que le planning de son équipe et se renseigne sur la manière dont les chambres sont vendues afin d'optimiser le chiffre d'affaires. c'est aussi lui qui gère les relations avec les agences de voyage et les centrales de réservation. Une grande disponibilité est requise dans ce type de poste ainsi qu'une bonne maîtrise de soi, un parfait sens de l'accueil et de la maîtrise d'au moins une langue étrangère. A terme, un chef de réception pourrait occuper le poste de gérant d'un établissement de chaîne ou devenir directeur d'hébergement ;

**1-1-4- Concierge :** souvent appelé « *l'homme aux clés d'or* », le concierge n'a qu'une seule préoccupation : satisfaire toutes les demandes du client, même les plus insolites. C'est la personne vers laquelle le client se dirige lorsqu'il veut réserver pour un spectacle qui affiche complet ou encore lorsqu'il doit absolument prendre ses médicaments qu'il a oublié chez lui, à quelques milliers de kilomètres. Ce métier requiert un grand sens de la débrouillardise et une certaine distinction. Il doit maîtriser une langue étrangère au minimum et doit avoir une large culture générale. Après quelques années d'expérience, le concierge peut postuler pour le poste de chef concierge ;

**1-1-5- Portier :** on le retrouve dans les hôtels de luxe, il ouvre les portières du véhicule lorsqu'il se gare devant l'hôtel mais aussi la porte de l'hôtel aux clients. Le portier est aussi dans certains hôtels voiturier, c'est-à-dire celui qui gare les voitures des clients dans le parking.

### 1-2- Métiers des étages

Les personnels des étages sont responsables de l'entretien des étages, et particulièrement des chambres. Ce sont eux qui les nettoient, les mettent en ordre. C'est notamment grâce à leur travail discret que le client retrouve sa chambre impeccable et agréable durant son séjour. (Thévenin L, duchemin V, letourneux F, 2006) les résumant comme en :

**1-2-1- Femme/valet de chambre :** honnêtes et discrètes, les femmes (*valet pour les hommes*) de chambre doivent nettoyer les chambres lorsque le client n'est pas là selon un

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

planning prédéfini. Faire les lits, changer les draps, passer l'aspirateur, nettoyer la salle de bain, c'est leur lot quotidien, pour telles tâches il est nécessaire d'avoir une bonne condition physique pour occuper ce poste ;

**1-2-2- Lingère :** elle s'occupe du linge de l'hôtel, elle est responsable du nettoyage des draps, des serviettes de bain, des nappes et serviettes du restaurant et parfois même des uniformes. Son métier consiste à tenir la comptabilité du linge qu'elle reçoit, de dispatcher vers la buanderie ou vers une entreprise privée de nettoyage et enfin de le remettre au personnel concerné après avoir contrôlé son nettoyage et effectué les retouches de couture si nécessaire. La lingère est aussi chargée de laver et de repasser les vêtements que lui confient les clients ;

**1-2-3- Gouvernante :** elle chapeaute les lingères et les femmes de chambre auxquelles elle prépare les plannings de nettoyage quotidien. Meticuleuse et exigeante sur la propreté, elle veille à ce que les chambres ainsi que les lieux publics soient parfaitement nettoyés, que les mini bars soient remplis, que le linge soit impeccable et rangé, et que les installations électriques et sanitaires fonctionnent correctement, pour que tout soit parfait pour accueillir le client. Elle est parfois aussi chargée de l'achat du linge et des relations avec les entreprises externes du nettoyage, c'est donc une gestionnaire confirmée. La gouvernante doit être dotée d'un sens aigu de l'observation et de la rigueur, elle doit être aussi très diplomate car elle fait travailler plusieurs personnes sous sa direction ;

**1-2-4- Gouvernante générale :** elle a sous sa responsabilité toute l'équipe des étages, gouvernantes, femmes de chambre et lingères et elle est consultée lors des recrutements et assure la formation de ces dernières, c'est donc une vraie gestionnaire de ressource humaine. Elle tient le budget des achats du linge, des uniformes, des produits d'accueil et d'entretiens pour les chambres et les lieux publics. Elle tient aussi le cahier des charges avec les sous-traitants de nettoyage. La rigueur et le souci du détail sont des qualités souhaitées pour exercer ce métier.

### 1-3- Les métiers de la salle

D'après Thévenin L, duchemin V, letourneux F, (2006), les métiers de salle sont :

**1-3-1- Commis de salle :** il prépare, dresse redresse, débarrasse les tables du restaurant et effectue de continuelles allers et retours de la cuisine vers la salle afin d'amener les plats au chef du rang. Mais il ne peut que très rarement participer au service. A la fin de son service en salle, il s'attèle au séchage des couverts et des verres ou au nettoyage du

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

sol. Les qualités discipline, motivation et forme physique sont essentielles dans ce métier qui est en réalité un tremplin vers d'autres métiers de la salle ;

**1-3-2- Chef de rang :** comme son nom l'indique, le chef de rang s'occupe d'un rang, donc d'un groupe de tables qu'il doit servir. Il se charge de la présentation des plats aux clients, du découpage et flambage (*selon le plat commandé*), il doit être doté d'une certaine allure et maîtriser les codes de la relation avec les clients. Il doit connaître par cœur la carte du jour afin de pouvoir la détailler au client, de ce fait la maîtrise d'une langue étrangère est nécessaire. Il prépare et amène l'addition aux clients et encaisse. Le chef de rang travaille en collaboration avec le commis de salle, ce qui suppose et même exige une bonne entente entre les deux, entente indispensable au bon déroulement du service. Après quelques années d'expérience, il peut postuler pour le poste de maître d'hôtel ;

**1-3-3- Maître d'hôtel :** c'est un peu le maître d'orchestre de la salle, il a sous sa responsabilité les commis de salle, les chefs de rangs et il est souvent associé aux recrutements des membres de son équipe. Le maître d'hôtel accueille les clients, les installe et note leurs commandes en prenant la peine de leur détailler chaque plat et parfois même de les conseiller puis il laisse le temps libre pour le chef de rang ; il passe ensuite de table en table pour s'assurer que les clients sont satisfaits tout en ayant en permanence un œil sur son équipe afin de détecter éventuellement les défaillances. Le maître d'hôtel doit être un bon manager, qui connaît de manière approfondie les techniques de service et être doté d'un sens aigu du service client.

### 1-4- Les métiers de la cuisine

Thévenin L, duchemin V, letourneux F, (2006) décomposent les métiers de cuisine en :

**1-4-1- Plongeur :** en cuisine, le plongeur nettoie la vaisselle et les couverts utilisés dans les services ainsi que les ustensiles et le matériel utilisé en cuisine. L'évolution de sa carrière dépend de sa volonté et de sa discipline. En effet, il peut exercer à terme les métiers de chef plongeur, de commis de cuisine ou encore dans certains cas de cuisinier ;

**1-4-2- Commis de cuisine :** il épluche les fruits et les légumes, lave les salades, prépare les garnitures, les sauces et les entrées (*garde mangé*), réceptionne et range les provisions. Il peut évoluer dans sa carrière et devenir cuisinier ou chef cuisinier. Ceci n'est pas impossible mais demande beaucoup de patience car on ne peut évoluer dans les cuisines qu'au bout de plusieurs années d'expérience. Le secret de

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

ce métier, en plus de la patience, est vraisemblablement le sens de l'observation et une discipline parfaite ;

**1-4-3- Chef de partie :** c'est un cuisinier spécialisé, il travaille en collaboration avec les commis de cuisine et assure la spécialité de sa partie en approvisionnement et en préparation ;

**1-4-4- Second de cuisine :** il est sans aucun doute le bras droit du chef cuisinier. Il exécute les plats du chef, l'assiste dans la préparation des menus et dans le choix des fournisseurs et contribue à la composition et à l'amélioration des nouveaux plats. Il est aussi amené à remplacer le chef cuisinier lorsque celui-ci s'absente et gère toute la brigade en cuisine. Le second ne peut exercer ce métier s'il n'avait « *tourné* » dans toutes les parties de la cuisine. En effet, pour remplir cette tâche, il faut avoir une connaissance parfaite de tout ce qui se passe en cuisine cumulée durant plusieurs années de travail et de perfectionnement. Avec une expérience dans le domaine, la rigueur, patience, sens de l'initiative et qualités de manager sont nécessaires pour occuper ce poste ainsi qu'une bonne condition physique ;

**1-4-5- Chef de cuisine :** c'est le poste de la consécration, être chef cuisinier c'est être le seul maître à bord, l'unique personne dans une cuisine ayant les prédispositions à prendre les décisions stratégiques quant à la préparation des menus, des plats et à la gestion de tous les employés en cuisine. Pour exercer ce métier, en plus d'être un excellent cuisinier, il faut avoir une ambition inaltérable, une très bonne condition physique et surtout des nerfs d'acier.

### 1-5- Métiers de la direction

Les professionnels des métiers de la direction sont, globalement, en charge de la rentabilité et de la gestion générale de leur établissement. Ils exercent des responsabilités dans différents domaines tels que les ressources humaines, la gestion financière, la cohérence et la qualité de la carte de leur établissement. (*Thévenin L, duchemin V, letourneux F, 2006*) les évoque comme suit :

**1-5-1- Directeur de l'hébergement :** amené à seconder le directeur d'hôtel, le directeur de l'hébergement est le pivot de l'activité d'un hôtel. A la tête des équipes de réception et de l'étage, son unique souci est que le service soit bien fait et la fidélisation du client. Il est aussi responsable de la rentabilité de l'hôtel et se préoccupe particulièrement des taux d'occupation des chambres afin d'ajuster les prix selon la demande. Il est tenu d'entretenir des relations continues avec les

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

agences de voyages et les centrales de réservation afin d'assurer la notoriété de son établissement. Pour tout cela un caractère de manager est fortement apprécié pour occuper ce poste; être un bon commercial et avoir le sens de la communication et du relationnel ;

**1-5-2- Directeur de la restauration :** il supervise toute l'équipe en salle et en cuisine. Il doit gérer les restaurants, les bars les room services et dans certains cas le service des banquets et améliorer continuellement leurs rentabilités. Il est aussi chargé de la fixation des prix sur les cartes, du choix du menu avec le chef cuisiner et de la gestion de certains achats. Il est considéré, avec le directeur d'hébergement, comme l'un des piliers de l'hôtellerie. Il est désigné par le directeur de l'hôtel. Garant de la réputation de l'hôtel et de la qualité de service, il doit être présentable et doit maîtriser les langues étrangères.

Les métiers de l'hôtellerie recouvrent une multitude de métiers. Certains nécessitent peu de connaissances techniques et sont accessibles sans diplôme particulier, tandis que d'autres exigent des connaissances professionnelles particulières.

### 2- Les pratiques de la GRH dans l'hôtellerie

La satisfaction des touristes devient une priorité majeure pour l'activité hôtelière, et plus particulièrement, les gestionnaires des établissements hôteliers. La gestion du personnel représente un obstacle crucial pour les chefs d'établissements hôteliers dans la mesure où les acteurs touristiques souffrent d'un manque de personnel compétent capable de gérer adéquatement le système d'accueil hôtelier (*Jebbar, 2007*). La GRH au sein de l'établissement hôtelier est l'une des responsabilités assumée par la fonction RH, c'est pourquoi il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître ses mouvements, d'entrées et sorties et suivre leur évaluation.

La GRH a pour particularité d'agir dans de nombreux domaines, nous pouvons lister les plus fréquents par le recrutement, la formation la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité et la gestion du développement humain et social.

Une bonne pratique de GRH vise l'implication du personnel qui s'effectue généralement par la formation, la promotion, la communication interne, la rémunération et la motivation du personnel.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

### 2-1- Le recrutement et la formation

Dans le métier d'hôtellerie, l'élément humain joue un rôle considérable dans l'amélioration de la qualité et le développement des établissements. Devant la variété des tâches à y assurer, il est nécessaire de trouver du personnel prêt à travailler dans ce métier en procédant à leur recrutement et à leur formation.

#### 2-1-1- Le recrutement

Le recrutement est un moment privilégié au sein de la gestion des ressources humaines. Ce processus est primordial pour détecter les meilleurs potentiels. D'une manière générale, les établissements hôteliers comme les autres groupes, se livrent à « *une course des talents* » afin de contribuer à leur performance économique, il est donc nécessaire de prévoir ces recrutements pour être le plus efficace possible.

Le recrutement permettrait aux entreprises hôtelières d'embaucher un personnel de qualité capable de répondre aux exigences des postes et de s'adapter aux transformations futures de leur profession.

Les entreprises du secteur de l'hôtellerie doivent faire face à des tensions sur le marché de l'emploi via d'importantes difficultés de recrutement spécifiques sur certains métiers (*cuisiniers, cadres de l'hôtellerie et de la restauration, etc.*). Ces tensions reflètent un déficit d'attractivité de ses métiers qui souffrent d'une image négative (*pénibilité, faible rémunération, travail à temps partiel, etc.*).

Il est possible de répartir les freins de recrutement selon PROSPERI et GEISER, (2008) en quatre groupes distincts qui se rapportent :

- Aux conditions de travail ;
- A la formation et aux parcours professionnels ;
- A l'organisation du travail et à la rétribution salariale ;
- A l'image de la profession et du secteur.

Le recrutement de saisonniers s'oriente essentiellement vers les fonctions d'accueil, de surveillance, d'animation et de nettoyage. Une certaine forme de polyvalence est appréciée en saison, il s'agit par exemple du maître nageur qui aura également des compétences dans l'animation.

Les métiers de l'hôtellerie sont des métiers saisonniers. Le secteur recrute par conséquent régulièrement du personnel, en fonction de la fréquentation touristique et des saisons. L'emploi saisonnier permet de multiplier les expériences professionnelles dans des établissements différents.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

Les recruteurs de certains établissements n'hésitent pas à ouvrir leur recrutements à des personnes qui n'ont ni formation ni expérience dans le secteur hôtelier mais détiennent des compétences issues d'autres expériences : compétences commerciales, adaptabilité, savoir-être, etc.

### 2-1-2- La formation

La formation représente un élément nécessaire qui influe sur le salarié et par évidence sur la qualité de prestation. Le niveau de la prestation dépend donc du niveau de formation du salarié (*formation initiale et formation continue*).

Selon J.M.Peretti (1998, p.99) « *la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leur compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ».

La formation est un élément clef de la fonction ressources humaines. La GRH sert à détecter les besoins des employés en matière de formation en élaborant un plan adéquat, les mettre en place et évaluer les résultats. Les entreprises investissent de manière importante dans les formations, car il s'agit d'une source de création de valeurs pour l'entreprise (*J-M Peretti, 2013*).

Si le personnel est bien formé, il lui sera facile de communiquer avec les collègues ainsi qu'avec les clients. La formation favorise donc la communication au sein de l'entreprise, c'est dans ce sens que plusieurs auteurs affirment que « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* » (*P. Candau, 1987,p, 168*).

Le métier des services, notamment l'hôtellerie est l'un des métiers les plus délicats. Pour exercer ce métier, il est pertinent de développer quelques aspects nécessaires à partir desquelles se construisent la formation et le professionnalisme du personnel. Ses aspects englobent : l'amabilité, la courtoisie, le savoir, le savoir être, le savoir vivre, l'aisance verbale et la culture, la qualité de présentation, et l'empathie (*Balfet, 2002*).

Pour réussir le métier de services, notamment dans l'hôtellerie, les responsables sont appelés à stimuler le besoin d'apprentissage qui ouvre le passage de connaissance et de savoir faire. En outre, apprendre est la nouvelle forme de travail. Ce n'est pas une activité isolée qui prend place avant l'arrivée sur le marché de travail ou dans une salle de classe. Apprendre est l'activité de production par excellence (*Zubboff, 1994*).

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

Comme nous l'avons vu précédemment, la motivation et l'implication du personnel permettent, en effet, d'éliminer le sentiment de négligence qui pourrait exister chez les employés et ainsi, d'accroître leur bien-être et de développer leur engagement envers l'entreprise. Le but des actions de formation est de développer les compétences en savoir-faire. Les actions de formation peuvent prendre plusieurs formes comme E-learning ; Formation traditionnelle en salle ; Coaching ; etc. (*Picard et Rambaud, 2009*).

La nécessité de développer un système de formation hôtelier a pour but d'accompagner les besoins du secteur en main-d'œuvre qualifiée. La relation qui existe entre le personnel en contact avec la clientèle, puisqu'ils font partie intégrale d'un processus organisationnel et structuré constituant le service. Prêter main-forte et soutenir le personnel en contact afin de concevoir un bon service, car c'est leur « performance » qui définit le niveau de la qualité du service destinée à satisfaire les exigences de la clientèle. Pour ce faire, l'entreprise de service est appelée à former son personnel en contact, (*Knutson, 1988*) (*Kandampully et Suhartanto, 2000*).

À travers la formation du personnel, une entreprise peut donc offrir un service attractif qui répond aux besoins évolutifs de la clientèle. De même, cette approche a pour finalité de mettre l'accent sur l'amélioration des compétences et des habiletés des employés qui délivrent le service ; ce qui permettra au personnel d'avoir une idée plus pointue à l'égard du service offert.

### **2-2- La rémunération et la gestion des carrières**

Pour attirer le personnel qualifié de l'extérieur et le conserver l'établissement hôtelier doit améliorer le système de rémunération et veiller à une bonne gestion des carrières.

#### **2-2-1- La rémunération**

La rémunération représente le gain monétaire que le salarié a tiré d'un travail effectué (*Z. Mamlouk, 1995*). Un système de rémunération est composé des différents éléments à savoir le salaire fixe, le salaire variable, et autres avantages, (*Monerau, 2008*), (*Z. Mamlouk, 1995*), (*Cohen, 2006*). La rémunération permet au salarié de contribuer au développement des performances, et de maintenir le salarié dans l'unité et aussi attirer les compétences de salarié, (*Monerau, 2008*).

En hôtellerie, selon M. Maillard, (*2011*), nous pouvons trouver les formes de rémunération suivantes :

- Le Salaire fixe ;
- Le salaire au forfait ;

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

- Le salaire au pourcentage ;
- Le salaire mixte qui comprend une partie fixe et une partie au pourcentage ;
- Ou tout autre mode de rémunération défini par le contrat de travail.

En comparaison avec les heures de travail effectuées, le secteur semble peu rémunérateur, et notamment au niveau des emplois cadres. Cette inégalité du rapport « *temps de travail / rémunération* » est une nouvelle cause de non attractivité de ces postes.

Cependant, même si elle est importante, une forte rémunération n'est pas la garante absolue de la fidélité du salarié, d'après Boumrar et Gilson (2004), c'est le manque de rémunération qui démotive, alors qu'une forte rémunération ne garantit pas nécessairement la motivation. Par ailleurs, la rémunération, si elle reste un élément de motivation intéressante, n'est pas la première chose mise en avant lors des recrutements et de la fidélisation.

La rémunération, les missions et responsabilités confiées et les perspectives de carrière sont les éléments sur lesquels ces groupes doivent se concentrer pour encourager la motivation et donc favoriser la fidélité de leurs potentiels.

Les niveaux de rémunération varient, pour un même poste, en fonction du nombre d'années d'expérience et du type d'établissement dans lequel on exerce. Les écarts de salaires s'observent en particulier pour les postes de responsabilité.

### 2-2-2- Les conditions de travail

Elles sont développées tardivement, à partir des années 1970. Cependant, les conditions de travail ne sont pas prises en compte sérieusement dans toutes les entreprises. Pour ceux qui sont investis, leurs tâches est d'intégrer aux décisions de la direction, les conditions de travail. Bien souvent, ils travaillent en partenariat avec les comités d'entreprise et les CHSCT. Ainsi, le DRH travaille sur :

- «L'hygiène et sécurité ;
- *Les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;*
- *L'aménagement des temps de travail, la gestion des activités sociales ;*
- *La santé et le bien-être au travail.* » (J-M Peretti, 2013, p.46).

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de Travail. D'après Mariano Saiu (2013, p.4) elles se composent des facteurs :

- Physiques et environnementaux (*être cuisinier dans une cuisine spacieuse, climatisée et insonorisée facilite grandement le travail*) ;

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

- Organisationnels (*adaptation des salariés à leurs postes, consignes, règlement, charge de travail...*);
- Les facteurs sociaux (*dialogue social, rémunération, précarité, reconnaissance du travail, conflits*);
- Les facteurs psychologiques (*souffrance au travail, stress, épuisement professionnel*).

S'agissant de l'hôtellerie, cela implique un nombre important de métiers, liés à l'hébergement, à la restauration, à l'administration, enfin à l'entretien, modifiant parfois les conditions de travail entre salariés au sein d'une même structure. Mariano Saiu (2013).

Les métiers de l'hôtellerie demandent une certaine disponibilité et un investissement : la plupart des établissements hôteliers sont ouverts tout au long de l'année, 24h/24, et 7j/7. Le travail est organisé en roulement, les horaires sont décalés. Les personnels des hôtels travaillent régulièrement les week-ends et les jours fériés, contrairement aux autres entreprises.

### 2-3- L'information et la communication

La mise en place d'un bon système d'information et d'une stratégie efficace de communication contribue, sans doute, à une meilleure performance de l'établissement hôtelier.

#### 2-3-1- L'information au sein de l'établissement

La valorisation peut se traduire par une amélioration des conditions de travail (*salaires, avantages sociaux supplémentaires, aménagement des outils de travail...*), mais également par une meilleure information des opportunités offertes par le secteur (*multi compétences, évolutions professionnelles, éventail de formations continues permettant une montée en compétence...*).

L'une des tâches du DRH est donc de définir une politique d'information cohérente avec ses objectifs, ses choix et ses procédures. C'est également lui qui gère la circulation de l'information au sein de l'entreprise. (J-M Peretti, 2013).

La structure d'information est conçue pour permettre un meilleur contrôle sur l'activité de ses employés, elle favorise aussi un plus grand encadrement du service à la clientèle. Concrètement cela signifie qu'elle permet de vérifier si les employés accomplissent adéquatement leurs tâches auprès de la clientèle et de contrôler par le fait même leur travail quotidien. Les employés doivent faire en sorte de fidéliser la clientèle, pour ce faire, ils doivent parvenir à bien s'approprier la structure d'information.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

### **2-3-2- La communication**

La communication au sein des entreprises peut s'expliquer comme l'ensemble des échanges d'informations mais aussi affectifs et symboliques qui s'établissent entre les personnels d'une entreprise pour leur permettre de vivre, travailler ensemble et enfin de compte, réaliser les objectifs tracés par l'entreprise. Pour la réussite des enjeux la DRH prend des décisions durables pour le personnel et l'entreprise, maîtrise l'art de la communication interne et enfin savoir gérer et organiser son travail ainsi que celui des ses employés. (*Monique. Gouiran 2011*).

La communication au sein des entreprises devient un outil stratégique qui interfère dans tout le système organisationnel, en amont et en aval des activités. A tous les niveaux, les informations sont recueillies, propagées et communiquées à l'ensemble du personnel pour les valoriser et les inciter à contribuer de manière efficace à la réussite de l'entreprise.

En général, l'activité hôtelière est une activité complexe, ses composantes sont multiples et diverses, pour sa réussite, une bonne gestion et coordination entre toutes les composantes s'avèrent nécessaire. A cet effet, il est indispensable pour chaque entreprise hôtelière, quelque soit sa taille et sa structure, de suivre une stratégie de communication pour son personnel car cette dernière sert à informer d'une façon régulière les salariés sur les projets de la vie de l'entreprise. C'est aussi donner la possibilité aux salariés d'échanger entre -eux, de croiser leurs expériences et leurs savoirs.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

### Section 2 : La performance des établissements hôteliers

Le facteur humain occupe une place importante dans le processus d'amélioration de la compétitivité, de la performance globale des entreprises du secteur et de leur adaptation aux mutations technologiques qui caractérisent l'activité hôtelière.

Pour bien cerner la notion de la performance hôtelière, nous allons d'abord présenter la performance des entreprises en général et ensuite voir la performance des établissements hôteliers en particulier.

#### 1- Présentation générale de la performance des entreprises

Dans ce présent point, nous allons d'abord, définir le concept de performance ensuite voir l'origine et l'émergence du concept « *performance* » enfin expliquer la liaison entre la performance et la GRH.

##### 1-1-Origine et émergence du concept de performance de l'entreprise

La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions. Etymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français parformer. (*Khemakhem.A, 1976*). Nous allons voir dans le point qui suit l'origine et émergence du concept de la performance.

##### 1-1-1- Origine du concept performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportifs d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle pour indiquer de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désigner par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (*Bourguignon, 1995, p.62*).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. La performance peut se définir au vu de ce qui précède comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (*résultat, aboutissement*) ou au sens large du processus qui mène au résultat (*action*).

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

Pour LEBAS (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

### 1-1-2- Emergence et évolution du concept performance globale

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun, a priori, ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend, bien entendu, que ce résultat doit être « *bon* ».

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux selon Marion et al. (2012) :

- la cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- la pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (*créateurs de valeur*) et les attentes du marché ;
- L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part, qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part, que le résultat obtenu ait été mesuré (*ou du moins estimé*). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :
  - Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ;
  - Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
  - Il est mesurable et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (*ou les coûts engendrés*), et permet de répondre à des questions telles que : « *est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre* » ou « *les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable* ». L'efficience accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part, de l'étude de la situation de départ de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

### 1-2- Définitions et approche de la performance

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (*succès ou échec*), ou bien l'action y conduisant. Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

#### 1-2-1- Définition du concept de la performance

La performance globale, définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (*Baret, 2006*), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE (responsabilité sociale des entreprises), n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration.

D'un autre côté Gilbert et Charpentier (*2004*) s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « *le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier* ».

En reprenant l'article de Bourguignon (*1996*), la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- **Un succès :** de ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise ;
- **Le résultat d'une action :** dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « *la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus* » (*Bouquin 1986, p 63*) ;
- **Une action :** Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

Dans le sens d'un succès, selon Gilbert, Charpentier, (2004), la performance peut être appréhendée comme une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs.

Comme résumé aux différentes définitions précédentes, nous pouvons dire que la performance de l'entreprise dépend du dynamisme de ses activités et de sa capacité à détenir un avantage concurrentiel durable notamment grâce à la maîtrise des coûts, l'innovation des produits ou services, l'adéquation de l'offre aux besoins des clients. Nous retenons que la performance est un concept relativement complexe, n'ayant pas de définition unique. Elle semble avoir un caractère contingent, étant souvent définie en fonction du sujet ou de l'objet de recherche.

### **1-2-2- Les approches de la performance**

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est, cependant, loin d'être unidimensionnel ; il existe, pourrait-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique. Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. Saulquin et al. (2007), présentent les grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

#### **a- L'approche financière de la performance**

La performance financière est généralement évaluée à partir des documents comptables, elle peut, en outre, être entendue, selon SAHUT ET AL(2003) comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

La mesure de la performance financière est primordiale aux entreprises, à cet effet, certaines d'autres elles, doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèses : le bilan et le compte de résultat, ces documents et annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

La dimension financière, la comptabilité en tant que système de mesure nous fournit plusieurs indicateurs dont le plus connu et le plus exposé du fait de sa position centrale est le résultat net comptable. Compte tenu des enjeux managériaux qu'il implique, ce solde final fait l'objet de toutes les attentions lors des assemblées générales mais aussi des publications financières.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

### **b- L'approche sociale de la performance**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci, Sutter (2011). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction de manière générale.

Performance sociale qualifiée l'ensemble des indicateurs susceptibles évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (*bien-être, satisfaction, etc.*) que dans ses dimensions négatives (*mal être, risque, stress, etc.*). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge aussi la capacité des entreprises à prendre en compte la mobilisation de ces employés.

### **c- L'approche stratégique et concurrentielle de la performance**

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 1960 et est restée dominante jusqu'aux années 1980. Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

« Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession « *strategic intent* » (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989, p. 52). La performance est alors celle du maintien d'une « *distance* » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (*base du système de récompense*) de tous les membres de l'organisation.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

Pour Michael Porter (2003), la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (*création de valeur*) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance est à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (*qui permet de conserver une position favorable*) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

### **d- L'approche organisationnelle de la performance**

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (*organisation scientifique du travail*), aux Etats Unis d'Amérique puis introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Pour cela on pourra se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch(1967), la circulation d'informations, la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante imposant ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

### **1-3- Liaison entre la performance et la GRH**

La relation entre les pratiques de la GRH et la performance de l'organisation constitue un défi de taille pour les théoriciens et praticiens œuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension.

En GRH, il existe des cadres conceptuels variés expliquant les liens entre les pratiques et la performance organisationnelle Becker et Gerhart, (1996); Delery et Doty, (1996). Tout d'abord, la fonction RH contribue à la stratégie de l'entreprise : il s'agit d'une fonction clé aussi bien, pour la définition que pour la mise en œuvre de celle-ci.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

Ensuite, le capital humain (*c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des employés*) constitue une ressource stratégique pour l'entreprise et procure un avantage concurrentiel. Les salariés sont alors appréhendés comme étant en mesure de fournir un avantage compétitif à leur entreprise, voire deviennent l'actif le plus important de l'organisation, (*Lepak et Snell, 1998*).

L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance. En reconnaissant l'importance des salariés dans la performance de l'entreprise, les ressources humaines s'avèrent donc un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme (*Ulrich, 1991 ; Becker et Huselid, 2001*).

La gestion des ressources humaines (*GRH*) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement (*Youndt et al. 1996*). Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte.

### **2-La performance des établissements hôteliers**

Après avoir défini le concept de la performance des entreprises en général, nous allons tenter de définir la performance des établissements hôteliers en particulier et de voir les différents leviers d'action qui sont à la disposition du gérant hôtelier dans la mise en œuvre de l'orientation marché.

#### **2-1- Définition de la performance hôtelière**

L'hôtellerie permet d'affirmer que la performance des établissements hôteliers est considérée comme multidimensionnelle Baglin et Malleret, 1995 ; Sainaghi, (2010). De son étude, Sainaghi (2010), distingue dans ce cadre trois logiques prépondérantes de mesure de la performance dans l'hôtellerie :

- Une logique financière, qui apparaît comme la dimension dominante ;
- Une logique opérationnelle ;
- Une logique organisationnelle incluant des indicateurs de performance non financiers liés notamment aux clients.

La prédominance de la performance financière dans les systèmes de contrôle est justifiée par l'importance de la logique financière dans les hôtels.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

En effet, cette logique financière, liée à la gestion des revenus et à l'importance des coûts dans ce secteur d'activité, permet de contrôler la rentabilité de l'exploitation et ainsi sa pérennité, (Wang *et al.* 2006 ; Sainaghi, 2010 ; Assaf *et Magnini*, 2012). L'efficacité et la productivité des hôtels conditionnent cette performance opérationnelle et doivent être mises en relation avec les éléments financiers. Cela permet ainsi, d'apprécier le niveau effectif de la performance financière de l'hôtel.

Bien que la dimension financière soit dominante, Sainaghi (2010) met en lumière un changement dans cette situation. Les systèmes de contrôle de la performance dans l'hôtellerie tendent à évoluer de manière à prendre en considération les éléments non financiers, pertinents pour évaluer l'activité. Plus particulièrement, les gérants hôteliers prennent en compte la performance non financière liée aux parties prenantes des hôtels, à savoir les clients et le personnel (Sainaghi, 2010). Cette orientation non financière, et les mesures qui en découlent, jouent un rôle clé dans l'évaluation de la qualité de service que l'établissement soit géré en nom propre ou par contrat de franchise.

Dittman *et al.* (2009) indiquent que l'image de marque des hôtels, leur réputation, contribue à assurer une valeur durable. Pour mesurer la performance de l'organisation en termes d'image et de réputation, il est alors indispensable de considérer les aspects financiers et non financiers de cette performance.

Dittman *et al.* (2009) mettent en exergue que les organisations hôtelières sont relativement réticentes à l'inclusion d'éléments de performance non financier dans les contrats conclus dans le cadre de l'exploitation. À l'inverse, certaines études sur la performance des hôtels montrent que les hôtels intègrent dans leur système de contrôle des mesures aussi bien financières que non financières, et adoptent dans ce cadre une vision multidimensionnelle ( *e.g.* Banker *et al.*, 2000 ; Sainaghi, 2010 ; Hilman *et Kaliappen*, 2014).

### 2-2- Le service hôtelier

Au niveau des hôtels le service principal est la location de chambres. Néanmoins, les hôtels accompagnent généralement ce service d'hébergement de composantes de services annexes (*comprises dans le prix ou à payer en supplément*). Les services annexes concernent principalement les installations mises à la disposition des clients telles que la piscine, les services liés aux congrès ou encore les infrastructures sportives. En ce qui concerne les activités liées à la production de biens, elles sont constituées par exemple de toutes les prestations de restauration, des bars ou encore des boutiques.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

Les hôtels sont généralement constitués d'un portefeuille d'activités permettant d'attirer différentes cibles de clientèle résidant dans l'hôtel ou non résidant. Cette situation implique qu'un hôtel va avoir des concurrents indépendants, autres que des établissements hôteliers, sur ces différents segments d'activité, Dittman et al. (2009).

La fourniture d'un service de qualité est, comme nous l'avons déjà souligné, un enjeu majeur et constitue un critère important pour les clients d'hôtels. Wilkins et al. (2007) montrent que la qualité des services hôteliers repose sur une « *expérience holistique* » et non sur l'évaluation de dimensions prises séparément. L'expérience hôtelière est une appréciation globale et combinée des infrastructures hôtelières, des interactions sociales avec le personnel et du rapport qualité-prix. Cependant, en marketing, la complexité du domaine des services : pour un client donné, un service peut n'avoir que peu d'importance, alors que pour un autre, celui-ci peut constituer un élément central de l'expérience hôtelière Nasution et Mavondo, (2008). De même, la présence d'autres clients peut influencer positivement ou négativement l'expérience d'un client et sa satisfaction (Camelis et al, 2013).

Dans l'activité hôtelière, la valeur est liée à l'expérience des clients quant à un certain nombre d'éléments, et notamment la qualité des chambres, l'atmosphère de l'hôtel, les services de restauration proposés, ou encore les infrastructures de loisirs ou sportives (Wilkins et al. 2007 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Walls, 2012).

### 2-3- Personnel en contact avec la clientèle

La croissance de l'activité hôtelière implique un service global qui intègre les éléments influençant la constitution d'une offre à caractère intangible. Ces éléments s'identifient par le contexte visible de activité hôtelière, le comportement des employés vis-à-vis de la clientèle et sans oublier les besoins de cette dernière, dont les bénéfices couvrent l'ensemble du secteur touristique d'une part, et l'activité économique d'une nation d'autre part (Eiglier, 2002). Le comportement du personnel demeure une variable considérable parce qu'elle est étroitement attachée à la satisfaction des touristes.

Les hommes composant ces établissements, et plus particulièrement le personnel en contact avec la clientèle d'après Eiglier et Langeard, (1987) ; Eiglier,(2004) ; Jougleux, (2006) ; Malleret, (2006) ; Wilkins et al. (2007), dans le domaine des services les relations sont importantes entre le personnel en contact et la clientèle, car ils constituent une ressource clé pour assurer la qualité du service et la satisfaction client dans le processus de production du service ou « *servuction* ».

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

En effet, le personnel en contact avec la clientèle est co-producteur du service avec cette dernière et également co-producteur de la valeur du service délivré.

Dans ce cadre, il est nécessaire de lier la performance des organisations hôtelières avec la performance du personnel en contact avec la clientèle qui vise, la satisfaction des clients et la valeur du service. Eiglier (2004) souligne le fait que le personnel en contact avec la clientèle est généralement un personnel qui se trouve en bas de la hiérarchie mais qu'il est cependant essentiel de considérer et de récompenser car son rôle est prépondérant dans la co-production du service.

Le personnel en contact avec la clientèle a un rôle prépondérant car son interaction avec le client influence sur la qualité du service (Bitner, 1995 ; Robinot, 2007 ; Walls, 2012). Wilkins et al. (2007) montrent que les clients d'hôtel valorisent « l'expérience de service », qui comprend tout ce qui a trait au personnel hôtelier, à la rapidité de son service et à la personnalisation. Toute faille ou erreur de la part du personnel en contact dans la relation de service peut ainsi mettre en péril l'issue de la consommation et provoquer l'insatisfaction du client. (Dittman et al. 2009) mettent en exergue que ces failles de service sont difficiles à corriger avant la prise de contact avec le client ou lors de l'engagement du processus d'achat par le client. De plus, le personnel en contact est généralement en charge de la collecte voire de la gestion des plaintes, légitimes ou illégitimes, des clients de l'hôtel (Ro et Wong, 2012).

Le rôle critique de ce personnel s'accroît donc car il constitue une source d'information pertinente, pour le manager hôtelier, sur les clients et la façon dont ils reçoivent le service (Bitner et al. 1994 ; Ro et Wong, 2012).

La nature de l'activité hôtelière, le service, impliquent que les hôtels accordent une grande importance aux segments de clients à cibler. Dans ce cadre, l'orientation marché est une composante importante de la stratégie des hôtels. L'orientation marché implique la mise en œuvre d'un positionnement stratégique tourné vers le client et ses attentes en termes de service hôtelier. Il est alors nécessaire de gérer la réputation de l'établissement. La réputation d'un hôtel est un élément crucial pour assurer sa pérennité car elle permet aux clients potentiels d'avoir une appréciation du service effectivement offert grâce aux commentaires recueillis auprès de clients ayant fréquenté l'établissement auparavant.

La capacité de fidélisation du personnel en contact avec la clientèle est un élément clé pour le manager car il assure la cohérence de l'image de l'établissement ou de la marque à laquelle il est affilié.

## Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers

---

Dans le secteur des services et dans le secteur hôtelier tout particulièrement, la valeur perçue par les clients est un facteur clé de succès, et qui aboutit à une bonne réputation. Ce secteur a toujours fait l'objet d'une forte tradition de bouche-à-oreille. Ce phénomène s'est accéléré avec l'essor de la sollicitation par les clients de sites internet dédiés (*Tripadvisor, Booking.com, ou encore Expedia*). Ces sites visent à recueillir les avis des clients ce qui renforce le phénomène de bouche-à-oreille. Ce dernier s'est ainsi considérablement « *industrialisé* » en influençant considérablement sur la réputation des hôtels.

Cela implique pour les hôteliers d'afficher et de gérer un positionnement clair permettant de s'assurer une place sur le marché face aux concurrents directs. Sainaghi (2010) souligne que « *l'orientation marché* » est un positionnement stratégique généralement partagé par les établissements hôteliers. Ce concept indique que le succès de l'organisation dépend de sa capacité à créer de la valeur pour le client. Plus précisément, choisir une stratégie fondée sur une orientation marché signifie la recherche de la création de valeur pour le client comme avantage concurrentiel (Cruz, 2007 ; Sainaghi, 2010 ; Mattimoe et Seal, 2011).

Il est nécessaire d'assurer la formation de ces employés (Eiglier et Langeard, 1987 ; Dittman et al. 2009 ; Ro et Wong, 2012). Les points critiques du processus de formation portent sur plusieurs domaines, notamment le déroulement de la prestation de service (*en relation avec la stratégie et l'image de l'hôtel*) et la gestion et le suivi des réclamations de clients mécontents ou insatisfaits. Ensuite, ce personnel doit bénéficier d'une certaine délégation de pouvoir lui permettant de gérer tous les aspects de la relation client, de l'exécution normale de la prestation à la gestion des réclamations. Cette catégorie de personnel doit être impliquée et ensuite, récompensée afin d'assurer sa bonne performance dans le cadre de la co-production des services.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance des établissements hôteliers**

---

### **Conclusion**

A travers ce qui précède, nous constatons la diversité des métiers d'hôtelleries allant de l'accueil et de la réception jusqu'à la direction de l'hôtel.

Ces métiers que nous venons de répertorier déterminent la réputation et la notoriété d'un hôtel. En effet, c'est de ces personnes là que dépendent la rentabilité et la performance d'un établissement hôtelier. Leurs qualités professionnelles dans le travail, leurs comportements ainsi que leur implication influence directement sur la qualité du service et donc sur la séduction, la fidélisation et la satisfaction du client.

Pour atteindre ces objectifs, il est recommandé de bien introduire les pratiques de la GRH selon des concepts bien définis en commençant par le recrutement, la formation, la rémunération, des conditions de travail et enfin par la mise en place d'un bon système d'information et de communication.

A l'instar des entreprises, les établissements hôteliers se valent par leur performance. Pour la mesurer, le manager doit tenir compte de trois approches fondamentales : l'approche opérationnelle, l'approche organisationnelle et l'approche financière avec la prédominance de cette dernière qui permet de contrôler la rentabilité d'exploitation et la pérennité de l'établissement. Cependant, avec l'introduction des nouveaux concepts de la GRH, la direction des hôtels doit prendre en considération les éléments non financiers liés aux parties prenantes des hôtels, à savoir le personnel et les clients. Il est donc important de jumeler la dimension financière et non financière pour obtenir une performance globale des hôtels.

Les hôtels algériens doivent suivre une stratégie moderne de management par application de bonnes pratiques de GRH et ce, pour assurer leur rentabilité et contribuer au développement du tourisme national.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

### **Introduction**

Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et garantit la réussite de cet investissement. En effet, l'entreprise algérienne est aujourd'hui obligé d'avoir un personnel qualifié et motivé afin de faire face à la concurrence et à l'environnement concurrentiel turbulent et évolutif dans lequel elle évolue. Pour réussir ces dernières n'ont pas d'autres choix que d'avoir une politique RH cohérente pour attirer, développer et fidéliser leur personnel.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats obtenus afin de répondre à notre questionnement de recherche : quel est le rôle de la GRH dans l'amélioration de la performance des établissements hôteliers ?

L'enquête effectuée auprès des établissements hôteliers de la wilaya de Tizi-Ouzou a pour but essentiel de connaître le degré d'application des pratiques de la GRH et d'essayer de comprendre l'influence de ces pratiques de GRH sur leur performance. Nous avons utilisé pour la collecte des données un questionnaire. Ce dernier est composé de plusieurs questions (*question fermée, semi-fermée et ouverte*) concernant l'application des pratiques de GRH et la performance.

Nous allons commencer ce chapitre par un contexte d'étude où nous allons présenter d'abord la wilaya de Tizi-Ouzou en ce qui concerne sa limite géographique, la situation de l'emploi et de la formation, Ensuite présenter l'état de l'activité hôtelière dans les deux secteurs public et privé.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons voir le degré d'application des pratiques de GRH (*recrutement, formation rémunération, communication et condition de travail*) par les établissements puis nous analyserons la performance de ces dernier.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

### **Section 1 : Le contexte d'étude et présentation de l'enquête**

Suite aux différentes dynamiques de création d'activités et de croissance qui se sont développées dans le secteur du tourisme ,et grâce aux ressources humaines formées par les institutions d'éducation et de formation ainsi que par les entreprises publiques, des capacités entrepreneuriales importantes sont mises en évidence dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Avec une densité très élevée, pour une zone montagneuse, les ressources humaines constituent le premier atout susceptible d'être mobilisé dans l'action de développement des entreprises.

#### **1- Le contexte d'étude**

La wilaya de Tizi-Ouzou est une région à vocation touristique, avec sa façade maritime de 85 Km, la richesse et la diversité des potentialités touristiques qu'elle recèle, se prête admirablement à toute forme de tourisme (balnéaire, climatique, et culturel). Son massif montagneux, ses forêts denses et luxuriantes ainsi que ses plages ensorcelantes rehaussées par l'existence de plusieurs sites archéologiques font d'elle un véritable pôle touristique et une destination touristique très prisée.

##### **1-1-Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou**

La wilaya de Tizi-Ouzou est l'une des 48 wilayas de la république algérienne. Elle est située dans la région de la Grande-Kabylie en plein cœur du massif du Djurdjura. Elle est divisée administrativement en 67 Communes et 21 Dairas.

##### **1-1-1- Limite géographique de la wilaya**

La Wilaya de Tizi-Ouzou est t elle est limitée par :

- La mer méditerranée au Nord ;
- La Wilaya de Bouira au Sud ;
- La Wilaya de Boumerdès à l'Ouest ;
- la Wilaya de Béjaia à l'Est.

Le Chef-lieu de la Wilaya est situé à 110 km de la capitale, la Wilaya s'étend sur une superficie de 2958.

##### **1-1-2- La population**

Selon la Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de la wilaya de Tizi-Ouzou, la population résidente totale estimée dans la wilaya de Tizi-Ouzou au 30/09/2018 était de 1 210 066 habitants.

## Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

**Tableau N°02 : Evolution de la population de (2012-2017)**

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Population total</b>	1 152 259	1 158 684	1 165 170	1 171 720	1 178 333	1 185 011

Source : Direction de la programmation et du suivi Budgétaire de la wilaya de Tizi-Ouzou 2018.

Ce tableau représente l'évolution de la population de la wilaya de Tizi-Ouzou durant la période allant de 2012 à 2017, soit une augmentation de 32752.

### 1-2-L'emploi et la formation dans la wilaya de Tizi-Ouzou

La formation de la ressource humaine dans le secteur du tourisme représente l'un des axes majeurs de la stratégie adoptée par les pouvoirs publics en vue d'assurer un meilleur encadrement pour le management et la gestion des activités touristiques. Le produit de la formation est destiné à l'occupation des emplois ouverts par les différents établissements.

#### 1-2-1- La population et la répartition de l'emploi

##### a- Population et activité

- Population active (2018) : 404 671 hab ;
- Population occupée (2018) : 380 032 hab ;
- Population en chômage (estimée) : 29 639 hab ;
- Taux de chômage (estimé à) : 7,23 %.

##### b- La répartition de l'emploi

**Tableau N° 03 : Répartition de l'emploi 2018**

	Secteur					
	Secteur productif de services		Secteur productif de biens			
d'activité effectif	Administration	Commerce et service	BTPH	agriculture	Industrie	Total
<b>L'effectif</b>	84.290	145.519	78.483	37.320	34.420	380 032
<b>Taux</b>	22,18%	38,30%	20,65%	9,82%	9,5%	100%

Source : direction de l'emploi de la wilaya de Tizi-Ouzou 2018.

Dans ce tableau nous constatons que l'activité de commerce et service est la plus dominante avec un taux de 38%, suivi par l'administration et le BTPH avec un taux respectivement 22% et 21%, l'agriculture et l'industrie viennent en dernier. Le secteur de services représente plus de 60% de la totalité d'emploi contre 30.15% d'emploi dans le secteur productif de biens.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

### **c- L'emploi dans le tourisme dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

En raison de l'insuffisance d'investissements touristiques dans la wilaya de Tizi-Ouzou, la participation de ce secteur à l'absorption du chômage représente une part relativement faible.

**Tableau N°04 : Les métiers de type commercial touristique**

<b>Années</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Demandes</b>	2023	2752	3832	4519	5023	5096	5750	5704	3387
<b>Offres</b>	133	159	309	639	935	563	564	484	794
<b>Placements</b>	138	179	300	492	682	279	570	603	915

Source : ANEM de Tizi-Ouzou.

Ce tableau fait ressortir la demande, l'offre et les placements dans les métiers de type commercial touristique durant les neuf dernières années.

Ce tableau montre l'écart existant entre la demande, l'offre et les placements dans cette branche d'activité : la demande dépasse très largement l'offre d'emploi, ce qui explique par le fait que le marché de travail dans la wilaya de Tizi-Ouzou n'arrive pas à donner des opportunités de travail pour les jeunes diplômés dans ces métiers.

Le nombre de placements dépasse parfois le nombre d'offre au niveau de l'ANEM, cela est dû au fait qu'il y a des entreprises qui n'enregistre pas leurs offres au niveau de l'ANEM mais recrutent directement des jeunes demandeurs d'emploi.

### **1-2-2- La formation dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

L'offre de formation de qualité supérieure complète autour des métiers de la restauration, de l'hôtellerie et de l'holistique, contribuera forcément au développement du secteur du tourisme.

#### **a- Les établissements de formation relevant du ministère de la formation et de l'enseignement professionnels (MFEP)**

Le nombre d'établissements publics dans la wilaya de Tizi-Ouzou est de **46** centres de formation avec une capacité de 10100 places pédagogique :

- 31 CFPA d'une capacité de 7680 places pédagogiques ;
- 05 INSEP doté de 1100 places pédagogiques ;
- 10 annexes d'une capacité de 1320 places.

### **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

Les établissements publics qui offrent des formations en hôtellerie et tourisme sont au nombre de quatre(04) :

- CFPA de Boukhalfa ;
- CFPA Khodja Khaled Boukhalfa
- CFPA Khias Amar Draa Ben Khedda ;
- CFPA de Tizi Ghenif ;

Nous pouvons dire que sur 46 centres de formation publics au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, seulement 04 centres qui offrent des formations dans les métiers du tourisme, soit un taux de 11%.

Les spécialités offertes par ces centres sont :

- Cuisine de collectivités ;
- Hôtellerie option : restaurant, cuisine, hébergement, réception et agent d'accueil ;
- Pâtisserie, Boulangerie et viennoiserie ;
- Tourisme, option agent de voyage ;
- Les différents métiers de l'artisanat et d'art traditionnel.

#### **b- Les établissements privés de formation agréés pas le ministère chargé de la formation professionnelle (EPA)**

La wilaya de Tizi-Ouzou compte plus de 60 établissements privés agréés par l'Etat, elle est classée en deuxième position derrière la wilaya d'Alger avec 143 établissements. La plupart de ces derniers sont localisés dans le chef lieu de la wilaya.

Les établissements privés qui offrent des formations dans les métiers du tourisme sont au nombre de 13, soit un taux de 21.65%.

L'ensemble de ces établissements assurent des formations « *qualifiantes* » seulement quatre(04) d'eux assurent des formations « *diplômantes* ».

Les spécialités offertes par ces centres sont :

- Hôtellerie option : cuisine, réception, restauration, hébergement et administration ;
- Pâtisserie, Boulangerie et viennoiserie ;
- Commis de restaurant et de réception ;
- Tourisme option guide accompagnant.

#### **c- L'institut national des techniques hôtelières et tourisme de Tizi-Ouzou (INTHT)**

L'institut national des techniques hôtelières et tourisms (*INTHT*) et son annexe de Tlemcen qui forme des techniciens supérieurs en tourisme et hôtellerie, est un Etablissement Public à caractère administratif (*EPA*). Il a été créé au 17/08/1994 par le décret exécutif

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

n° 94-255 du 17/08/1994 d'une capacité pédagogique de 300 places auxquelles s'ajoutent 80 places à l'annexe de Tlemcen.

L'INTHT maintient son statut d'institut orienté vers le niveau de formation de « *Technicien Supérieur* » dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme. Il a élargi son champ d'action par la création de nouvelles filières et options de filières, dont le secteur a besoin (notamment la filière de « *Guide du Tourisme* » et les différents métiers liés à l'hébergement tels que les étages, la conciergerie...).

### **1-3-L'état de l'activité hôtelière dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

La wilaya de Tizi-Ouzou compte au total 38 hôtels dans le secteur public et le secteur privé dont la plupart relève de ce dernier.

Les établissements sont régis par la législation relative aux activités touristiques en particulier celle régissant les établissements hôteliers à savoir :

- La loi **99-01** du **06** janvier **1999** fixant les règles relatives à l'hôtellerie ;
- Le décret exécutif n° **200-46** du **01** mars **2000** définissant les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers.

#### **1-3-1 Présentation des hôtels publics**

Les hôtels relevant du secteur public sont actuellement en phase de rénovation, ils seront réhabilités et modernisés conformément aux normes internationales afin d'améliorer la qualité de service et promouvoir le domaine du tourisme dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Les six (06) hôtels que compte la wilaya sont donc fermés pour cause de travaux de rénovation.

**Tableau N° 05 : Liste des établissements hôteliers publics fermés de la wilaya (au 30/08/2018).**

N°	Établissements hôteliers	Nature Juridique	Catégorie	Type
<b>01</b>	AMRAOUA	Public	4*	Urbain
<b>02</b>	LALLA KHEDIDJA	Public	3*	Urbain
<b>03</b>	EL ARZ	Public	3*	Climatique
<b>04</b>	AUBERGE BRACELET D'ARGENT	Public	3*	Climatique
<b>05</b>	TAMGOUT	Public	2*	Climatique
<b>06</b>	BELLOUA	Public	2*	Urbain

Source : direction du tourisme et de l'artisanat de Tizi-Ouzou.

L'hôtel AMRAOUA est un établissement urbain, sis au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Il à été inauguré le 20 octobre 1982 classé par la commission nationale de classement des établissements hôteliers et touristiques en 1986 à la deuxième catégorie (4 étoiles).

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

AMRAOUA, appartient et gère par la société nationale d'hôtellerie urbaine du centre (S.N.H.U.C) dénommé actuellement entreprise de gestion touristique du centre (EGTC), cette dernière est une société par action (SPA), au capital de 325 000 000 DA où l'Etat est l'unique actionnaire.

Pour l'hôtel TAMGOUT sis à Yakourène, celui-ci est géré aussi par EGTC, classé à la troisième catégorie (2 étoiles).

L'entreprise touristique de Kabylie (ETK), société par action (SPA), est une entreprise publique économique (EPE) au capital social de 135 000 000 DA, elle est devenue autonome le 31 mars 1996. Elle est composée de quatre unités à savoir :

- Hôtel LALLA KHEDIDJA à Tizi-Ouzou ;
- Hôtel BELLOUA à Tizi-Ouzou ;
- Hôtel le BRACELET D'ARGENT à Béni-Yenni ;
- Agence de voyage et tourisme ETK VOYAGE à Tizi-Ouzou.

La station de montagne de Tala-Guilef qui comprend l'hôtel EL ARZ, joyaux architectural du type hôtel climatique est situé sur les hauteurs du majestueux massif du Djurdjura, un peu plus haut que la région de Boghni.

#### 1-3-2 Présentation des hôtels privés en activité

Les hôtels privés en activité sont au nombre de 33 dont la capacité d'accueil est de 954 chambres et 1640 lits. Il sont répartis comme suit :

**Tableau N°06 : Répartition des hôtels privés par communes et par catégorie de classement**

Communes	4*	3*	2*	1*	SE	CU	EDH	NC	Total	Type
Tizi-Ouzou	-	1	2	2	4	-	2	2	13	Urbain
Tigzirt	-	2	-	2	1	-	-	-	5	Balnéaire
Boghni	-	1	-	-	-	-	-	-	1	Climatique
Tizi-gheniff	-	-	-	1	-	-	-	-	1	Climatique
Ouadhias	-	-	1	-	-	-	-	-	1	Climatique
Azeffoun	-	-	-	-	1	1	-	5	7	Balnéaire
D.B.K	-	1	-	-	-	-	-	-	1	Urbain
Sidi- Naamane	-	-	1	-	-	-	-	-	1	Urbain
Iflissen	-	-	-	-	-	-	-	1	1	Balnéaire
Souamaa	1	-	-	-	-	-	-	-	1	Climatique
Zekri	-	-	-	-	-	-	-	1	1	Climatique
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>09</b>	<b>33</b>	

Source : direction du tourisme et de l'artisanat de Tizi-Ouzou.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

La plupart de ces établissements sont localisés dans les grands centres urbains ; le chef lieu de la wilaya à lui seul représente près de 39.39% du total des établissements, les stations balnéaires d’Azeffoun et Tizit viennent en deuxième position.

### **2- Présentation de l’enquête**

L’enquête que nous avons effectuée auprès des différents établissements hôteliers dans la wilaya de Tizi-Ouzou, à travers deux questionnaires. Le premier a été destiné aux chefs d’établissements, le second a ciblé les employés de ces derniers.

Ci-dessous nous présentons brièvement les populations concernées par l’enquête, avant de donner quelques précisions sur les conditions de déroulement des enquêtes et de présenter succinctement le contenu des supports d’enquête.

#### **2-1- Populations concernées par l’enquête**

Notre échantillon est localisé dans le chef lieu de la wilaya et deux communes littorales. Les enquêtes se sont déroulées du début du mois de septembre à la fin du mois d’octobre 2018.

#### **▪ Justification du choix des communes de l’échantillon**

Nous avons choisi de situer nos enquêtes au niveau des trois communes : celle de Tizi-Ouzou, Azeffoun et Tizirt. Le chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou détient le plus grand nombre d’établissements hôteliers. Les communes du littoral connaissent une dynamique liée au tourisme balnéaire.

- Le « *choix* » des établissements enquêtés s’est effectué, en fonction de la disponibilité de nos vis-à-vis : des gérants d’établissements et des employés.
- Le nombre d’établissements enquêtés est de 16 hôtels.
- Les employés desquels, nous nous sommes rapprochés sont au nombre de 20 répartis dans les différents établissements hôteliers.

#### **2-2- Le déroulement de l’enquête**

Nous avons rencontrés un certain nombre de contraintes :

- Les contraintes administratives : certains responsables d’établissements ont refusé de nous communiquer les informations ou encore, de nous faciliter le contact avec les employés ;
- L’absence de volonté des gérants de l’hôtel de coopérer avec nous pour l’obtention d’un meilleur résultat de l’étude. Il faut noter aussi que la plupart des gérants d’établissements n’étaient pas souvent disponibles ;

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

- Les questionnaires ont été remis aux enquêtés et renseignés par eux-mêmes ; cependant nous étions amenés à remplir nous même certains questionnaires lorsque nous étions en présence d'employés à bas niveau scolaire ;
- Enfin, l'absence de la culture de sondage et de l'enquête.

### **2-3-Présentation des questionnaires**

L'élaboration et le traitement des questionnaires sont faits par l'utilisation de l'**Excel**.

Les questionnaires comportent différentes questions :

- Questions fermées à réponse unique ;
- Questions fermées à choix multiples ;
- Et des questions ouvertes.

#### **a- Questionnaire adressé aux gérants d'établissements**

Ce questionnaire est composé de 28 questions, réparties en quatre volets.

- **Données générales sur l'établissement** : ce volet comporte les questions qui précisent le nombre de salariés, la structure chargée de la fonction RH et la personne qui est chargée de cette fonction.
- **Données sur le statut de l'emploi** : qui comportent le nombre total de salariés, le nombre de salariés permanents et saisonniers, ainsi que leurs catégories d'âge.
- **Données sur les pratiques de la GRH** : ce volet s'intéresse au recrutement des candidats, aux critères de sélection d'une part et à la formation et rémunération du personnel ainsi que la communication et condition du travail d'autre part.
- **Le dernier volet évoque les questions relatives à la performance des établissements hôteliers** : qui contient quatre aspects de la performance : sociale, économique, financière et organisationnelle sont évalués par le questionnaire.

#### **b- Le sous questionnaire réservés aux employés**

Ce questionnaire est scindé en deux volets.

- Le premier volet expose des informations générales sur l'identification à savoir le sexe, âge, niveau d'étude et le poste occupé.
- Les questions du deuxième volet portent sur les pratiques de la GRH telle-que : la formation, le recrutement, rémunération et communication ; et deux questions sur le degré de satisfaction.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

---

### **Section 02 : Les pratiques de la GRH des établissements hôteliers et analyse des performances**

L'objectif de cette recherche est d'identifier l'intérêt et la contribution de chaque pratique de la GRH à la performance des établissements. Par conséquent, nous pensons qu'une approche qualitative est mieux adaptée à notre objectif de recherche dans la mesure où elle permet de collecter des appréciations sur l'importance de chaque pratique de GRH et sa contribution à la performance.

Par ailleurs, notre recherche est de type étude de cas multiple. Nous avons réalisé une enquête auprès de seize (16) établissements hôteliers privés en utilisant un questionnaire qui a été rempli par le gérant des établissements (*responsable RH s'il existe dans l'établissement*). Cependant, nous avons voulu savoir l'avis et la perception qu'ont les employés des pratiques de la GRH, c'est pour cela que nous avons réalisé une étude auprès de 20 employés.

En effet, nous avons choisi d'utiliser dans notre étude un questionnaire destiné au service de la DRH (*ou aux gérants de l'établissement si il ne dispose pas de service RH*), ce questionnaire vise à connaître le degré d'utilisation des pratiques de la GRH par ces établissements et aussi leur performance. Le deuxième questionnaire est conçu pour être rempli par les employés pour avoir leurs avis sur le système de la GRH mis en place dans l'établissement et détecter par la suite l'impact de ces pratiques sur la performance.

La majorité de ces questionnaires sont administrés en face-à-face dans le but d'obtenir plus d'informations sur les pratiques ainsi que sur la performance de ces entreprises. Dans ces deux questionnaires, nous avons utilisé différents types de questions qui concernent dans l'ensemble l'application des pratiques de gestion des ressources humaines et la perception qu'ont les responsables et les salariés de ces pratiques et aussi de la performance de l'entreprise.

#### **1- Présentation des établissements enquêtés**

Notre enquête a commencé en septembre 2018. Au début, nous avons voulu réaliser une enquête avec un grand échantillon d'établissement 33 hôtels privés localisés dans la wilaya de Tizi-Ouzou, mais malheureusement beaucoup d'établissements n'ont pas voulu participer à l'enquête dès le début et d'autres n'ont pas répondu au questionnaire malgré plusieurs tentatives de relance. Seul (16) seize hôtels ont bien voulu répondre au questionnaire et cela après plusieurs tentatives de relance.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Sur ces seize hôtels participants à cette enquête nous trouvons des hôtels localisant dans les différentes communes. Le tableau qui suit permet de présenter les seize établissements faisant l'objet de cette enquête avec leurs communes d'implantation.

#### 1-1- Selon les communes de localisation

Tableau N° 07 : Les communes de localisation des établissements

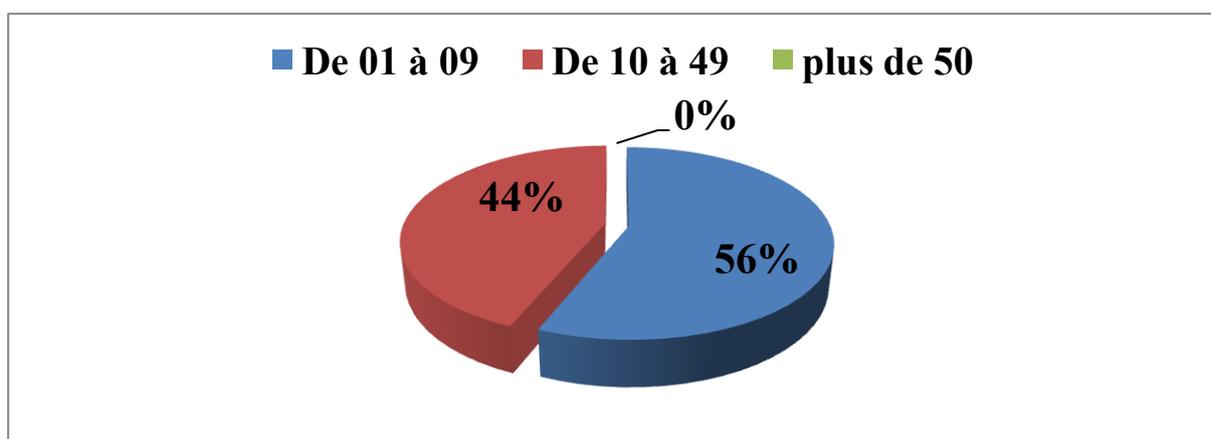
Commune de localisation	Nombre	Pourcentages
Tizi-Ouzou	10	62%
Tigzirt	02	13%
Azeffoun	04	25%
Total	16	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

Le chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou concentre en son sein une grande part des établissements hôteliers avec un taux de 62%, ce qui implique la prépondérance des hôtels urbains, suivie par la commune d'Azeffoun qui représente un quart et la commune de Tigzirt en dernier. Nous constatant qu'il ya un faible en matière d'investissements en infrastructure hôtelières ; c'est une composante importante dans l'offre touristique dans les différentes communes de la wilaya.

#### 1-2- Selon le nombre de salariés

Figure N° 01 : Nombre d'employés



Source : résultat du premier questionnaire.

Les données nous montrent que 56% des établissements sont des micro-entreprises (le nombre d'employés est inférieur à 10), le reste des établissements ont un nombre d'employés qui variés entre 10 à 30, soit un taux de 44%. Nous remarquons l'absence des établissements privés qui ont plus de 50 d'employés. Les établissements hôteliers n'ont pas un grand effectif cela veut dire que le secteur de tourisme au niveau de la wilaya n'est pas développé.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

#### 1-3- Selon la répartition des employés par tranche d'âge

Tableau N°08 : Répartition des employés par tranche d'âge

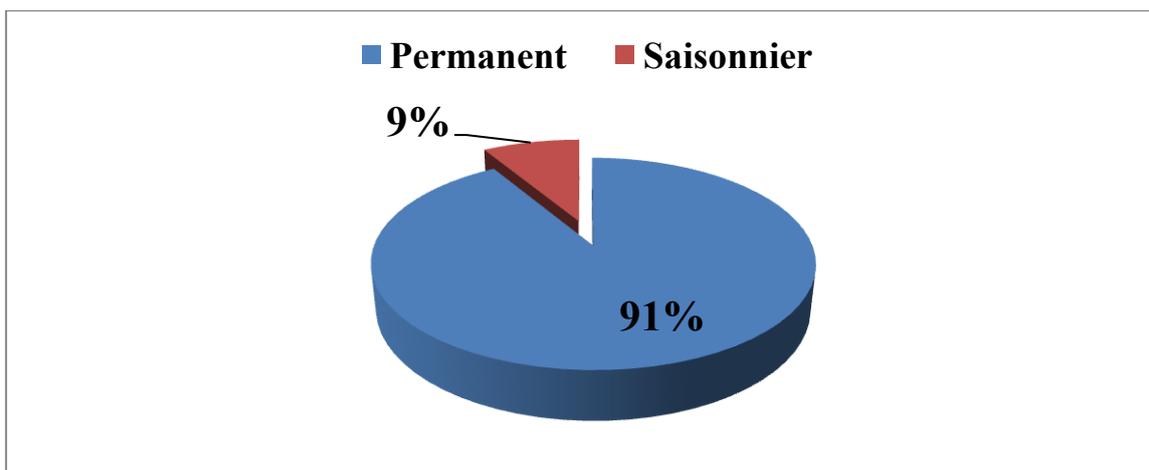
Catégorie d'âge	Nombre	Pourcentage
18 à 25 ans	09	05%
De 25 à 35 ans	78	45%
De 35 à 50 ans	64	37%
Au-delà de 50 ans	23	13%
Total	174	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

Le tableau précédent montre que la majorité des employés se situent dans la tranche d'âge 25 à 35 avec un taux de 45%, suivie par les employés dont l'âge varie entre 35 à 50 ans, puis ceux dont l'âge dépasse 50 ans avec des taux respectifs de 37% et 13%. L'âge de début de carrière se situe en général au-delà de 25 ans.

#### 1-4- Selon le statut de leurs employés

Figure N° 02 : Le statut des employés



Source : résultat du premier questionnaire.

Une grande partie des employés sont permanents, seulement 9% des employés sont saisonniers et qui sont généralement des lycéens et étudiants entrent dans la catégorie café/restaurant. Ce résultat ne reflète pas la théorie présentée précédemment qui considère que les métiers d'hôtellerie sont occupés en grande majorité par des saisonniers. Ceci peut être expliqué que pendant le remplissage des questionnaires, les saisonniers n'étaient pas en activités (*période de faible demande*) ou bien il s'agit de déclarations fausses de la part des gérants.

## Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

### 2- L'application des pratiques de la GRH par les établissements

En premier lieu, nous avons voulu savoir si les établissements enquêtés disposent d'un département ou d'un service personnel.

**Tableau N° 09 : Existence de structure chargée des RH**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	05	31%
Non	11	69%
<b>Total</b>	16	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

Nous remarquons que la majorité des établissements étudiés ne disposent pas d'une structure dénommée « *Ressources humaines* » ou « *service du personnel* », mais nous constatons, par contre, l'existence de telle structure dans les établissements qui ont un effectif dépassant 10 employés ou plus. Dans la majorité des cas étudiés, on trouve le gérant lui-même qui s'en occupe de cette tâche qui se limite aux simples activités RH comme le recrutement et la rémunération.

Dans le paragraphe qui suit, nous allons voir le degré d'application des pratiques de la GRH par les établissements hôteliers enquêtés.

#### 2-1- Le recrutement

Le recrutement selon R. Lacoursière, (2002) : est une pratique de gestion des ressources humaines qui est très importante pour la réussite de toute entreprise. En effet, le recrutement permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines compétentes, qui pourront s'insérer dans la culture organisationnelle et qui participeront à l'innovation ainsi que la création de la valeur ajoutée.

Les données du tableau ci-dessous montrent que le mode de recrutement au niveau des établissements enquêtés est basé sur les liens personnels avec un taux considérable de 40%, les réseaux professionnels (*bureau de main d'œuvre*) viennent en deuxième position avec un taux de 25%.

**Tableau N° 10 : Mode de recrutement**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Annonces journaux, internet	02	12,5 %
Appel aux réseaux professionnels	04	25 %
Lien personnel	08	40 %
Les relations écoles	02	12,5 %
<b>Total</b>	16	100 %

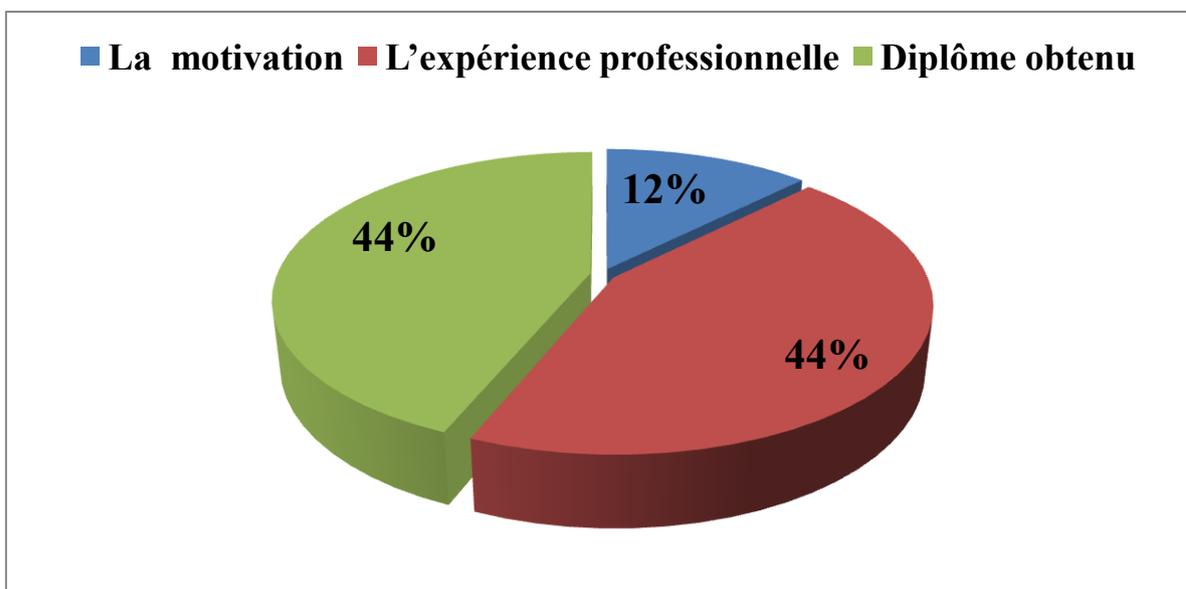
Source : résultat du premier questionnaire.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'entreprise et qui a un impact significatif et positif sur la performance de l'entreprise à savoir la performance économique puisque le recrutement influence directement la productivité.

Les pratiques de recrutement des établissements étudiés ne correspondent pas aux concepts de la GRH en avantageant le moyen des liens personnels pour le recrutement. En application de ce mode, les hôtels ne peuvent drainer les vraies compétences potentielles existantes sur le marché de travail. Par ailleurs, la majorité des établissements favorise d'après les résultats obtenus de l'enquête, la sélection des candidats est sur la base de l'expérience professionnelle et le diplôme obtenu par contre, le critère de motivation vient en dernier soit un taux de 12%,(voir la figure ci-après).

**Figure N°03 : Critères de sélection**



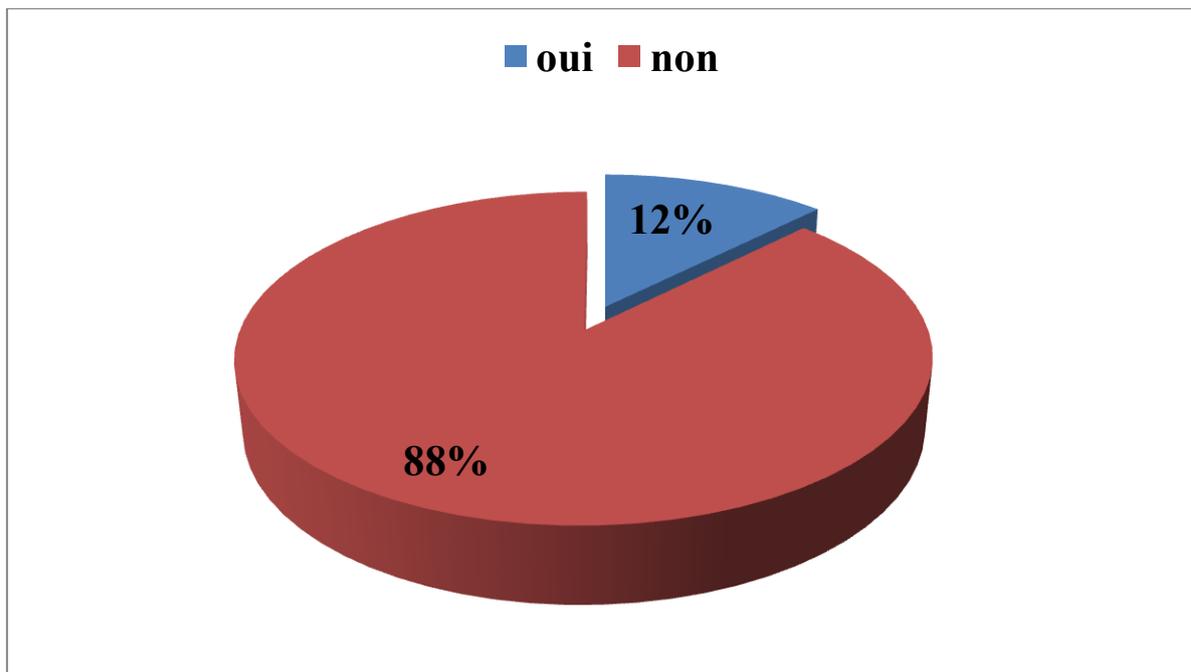
Source : résultat du premier questionnaire.

#### 2-2- La formation

En ce qui concerne la formation, toutes les entreprises appliquent un système de formation qui répond aux besoins actuels ou futurs de l'entreprise et accordent une grande importance pour cette pratique. D'après notre entretien avec les gérants des différents établissements, et compte tenu du faible nombre d'employés, les établissements hôteliers ne peuvent disposer des programmes de formation. D'ailleurs, 88% des gérants ont répondu par l'inexistence de tels programmes. A travers la figure ci- après, nous pouvons constater que les établissements hôteliers ne participent pas au financement des programmes de formation. Il ya seulement 12% des établissements qui organisent des formations aux employés.

## Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N°04 : Existence de programmes de formation



Source : résultat du premier questionnaire.

Quant à la question relative à la formation après le recrutement, les établissements enquêtés ont, dans la grande majorité, répondu favorablement à l'existence de cette formation mais organisée pour une courte durée (*quelques jours*) et destinée à l'occupation initiale du poste. A l'opposé, il y a d'autres établissements représentés dans le tableau N°11 avec un taux de 43 % n'organisant pas du tout ce genre de formation.

Tableau N°11: La formation après recrutement

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	09	56%
Non	07	43%
Total	16	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

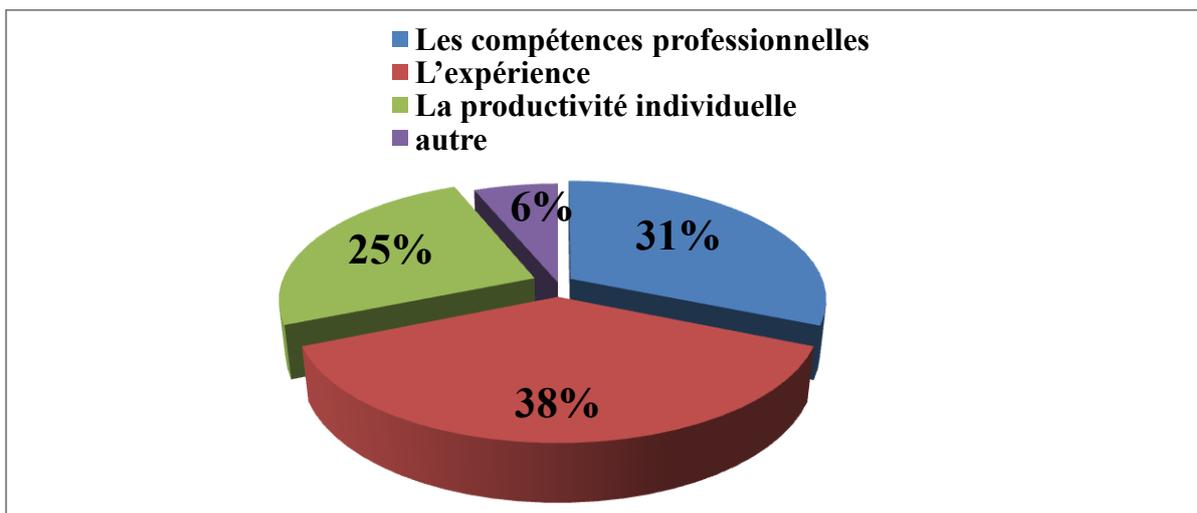
### 2-3- La rémunération

La rémunération peut être vue comme un mécanisme de motivation des employés qui permet d'accroître leur performance individuelle et collective.

La rémunération est déterminée selon 38 % des gérants d'établissements par le critère de l'expérience professionnelle, suivie par les compétences professionnelles avec un taux de 31%, c'est en dernier lieu que vient le critère de la productivité individuelle.

## Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N°5 : Base du système de rémunération



Source : résultat du premier questionnaire.

A travers les réponses obtenues sur la question concernant le mode de rémunération, nous constatons que la majorité des établissements enquêtés ont opté pour un salaire fixe, soit un taux de 76% ; ce qui signifie que même les primes sont aussi fixes. Ce mode de rémunération fixe est démotivant pour le personnel au vu de la performance et le rendement individuel. En revanche, 24 % des participants au questionnaire déclarent que leur mode de rémunération est variable selon la rentabilité des employés.

Tableau N 12° : Mode de rémunération

Réponse	Nombre	Pourcentage
Fixe	10	76%
Variable	6	24%
Total	16	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

Nous pouvons conclure que la rémunération est une pratique importante pour bien conserver le personnel et assurer la réussite et la performance de l'entreprise.

### 2-4 L'information et la communication

A travers l'étude de terrain, il semble aussi que la communication est un axe important au sein d'un établissement, il exerce un grand impact sur la performance des employés qui se répercute sur la performance de l'entreprise car lorsqu'un employé est écouté et considéré sera plus rentable et plus performant.

## Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'information en tant que variable influente sur la performance, n'est pas une pratique retenue au sein de notre échantillon d'entreprises. Nous estimons que c'est une pratique non-significative sur la performance de l'entreprise. Concernant la question relative à l'existence d'une structure chargée de l'information et de la communication au niveau des établissements hôteliers, la majorité des établissements ont répondu par l'absence de cette structure.

La mobilisation et l'implication des employés passent par la circulation de l'information et la mise en place d'un bon système de communication entre les salariés et la direction de l'entreprise. Il existe plusieurs types de communication à savoir écrite, orale ou bien les deux à la fois.

**Tableau N° 13 : Type de communication utilisé**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Ecrite	04	25%
Orale	07	44%
Les deux	05	31%
Total	16	100%

Source : résultat du premier questionnaire.

A travers les réponses à cette question, la communication interne au niveau des établissements hôteliers enquêtés est plutôt orale qu'écrite. C'est seulement 31% d'entre eux qui utilisent les deux types.

Après avoir analysé l'application des pratiques de GRH par les établissements enquêtés, nous allons présenter maintenant les données concernant l'évaluation des répondants de la performance de leur établissement (*la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance financière*).

### 3- Analyse de la performance des établissements

Dans ce point, nous verrons d'abord les résultats concernant la performance sociale à travers la mobilisation des employés, ensuite nous analyserons la performance organisationnelle à travers la productivité et la satisfaction des clients et enfin la performance financière à travers la rentabilité de l'entreprise.

#### 3-1- La performance sociale

Les indicateurs de la performance sociale sont : la satisfaction, la mobilisation du personnel et le climat social de l'entreprise.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Tableau N° 14 : Degré de satisfaction des employés

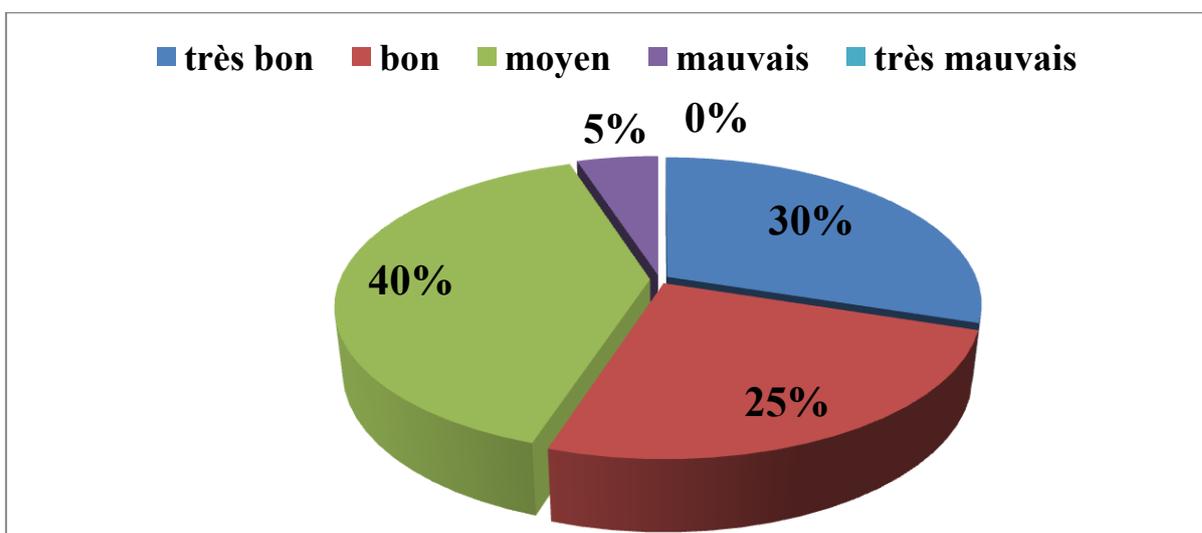
Réponses	Nombre	Pourcentage
Très bon	06	30 %
Bon	08	40 %
Moyen	05	25 %
Mauvais	01	05 %
Très mauvais	00	00 %
Total	20	100 %

Source : résultat du deuxième questionnaire

Les employés ont exprimé le degré de leur satisfaction dans leur établissement. Sur un total de vingt (20) participants, selon les résultats de l'analyse du deuxième questionnaire : 70 % d'entre eux trouvent le degré de satisfaction entre très bon et bon et seulement 5 % le trouvent mauvais. Pour conclure, le degré de satisfaction est acceptable puisqu'il se place au-dessus de la moyenne.

Quant à la question relative au climat social, 55% des participants ont dit, avoir un climat social entre très bon et bon .Par contre, le climat social est très mauvais dans 5 % des cas étudiés. Par conséquent et compte tenu que 40 % des participants ont un degré moyen, le climat social doit être amélioré davantage pour assurer le bien être des employés dans un environnement favorable.

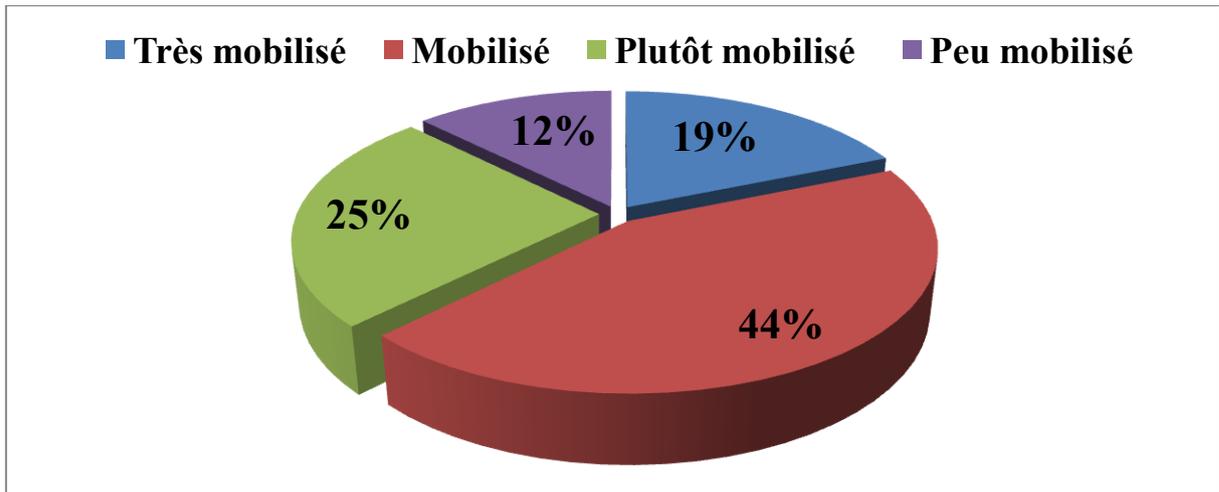
Figure N6° : Degré du climat social



Source : résultat du deuxième questionnaire.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N° 07 : Degrés de mobilisation des employés



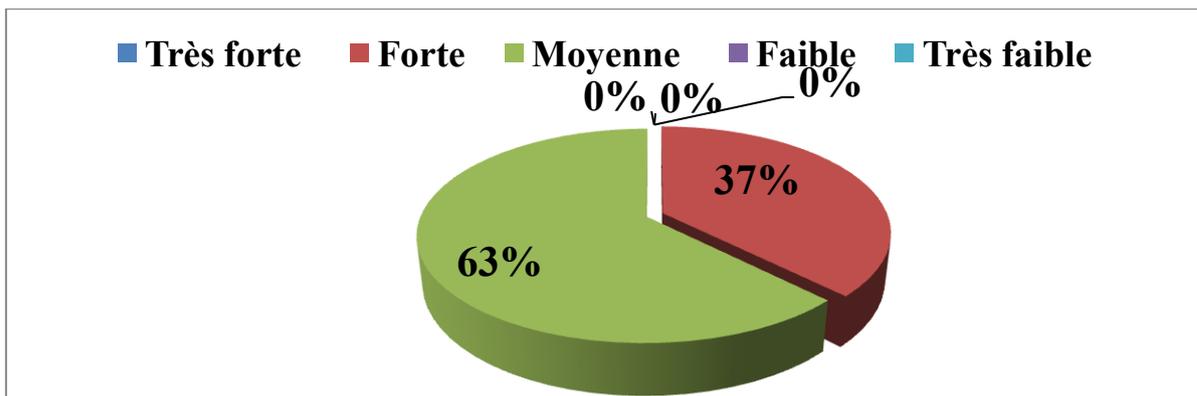
Source : résultat du premier questionnaire.

Les résultats de l'enquête selon les gérants, confirment que la majorité des employés sont mobilisés pour la réalisation des objectifs de leurs établissements. Il ya seulement 12 % des employés qui sont peu mobilisés.

#### 3-2- La performance financière

En ce qui concerne la performance financière, nous avons pris comme indicateur la rentabilité et la marge de profit de l'entreprise.

Figure N° 08 : Rentabilité

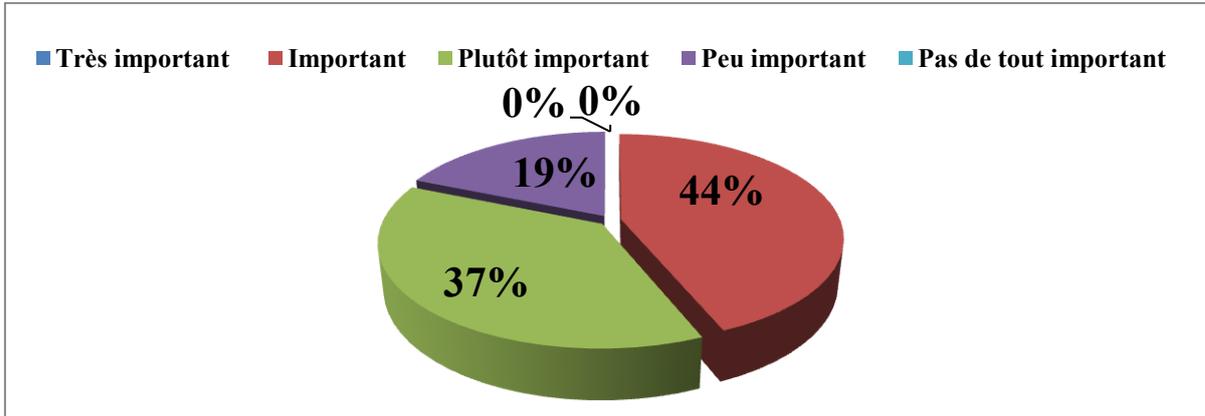


Source : résultat du premier questionnaire.

Les réponses liées à la question de rentabilité donnent 63 % pour une rentabilité moyenne, suivie de 37 % pour une forte rentabilité, ce qui implique que les établissements hôteliers ont une performance financière qui leur assurera la survie dans le secteur du tourisme.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N°09 : Marge de profit



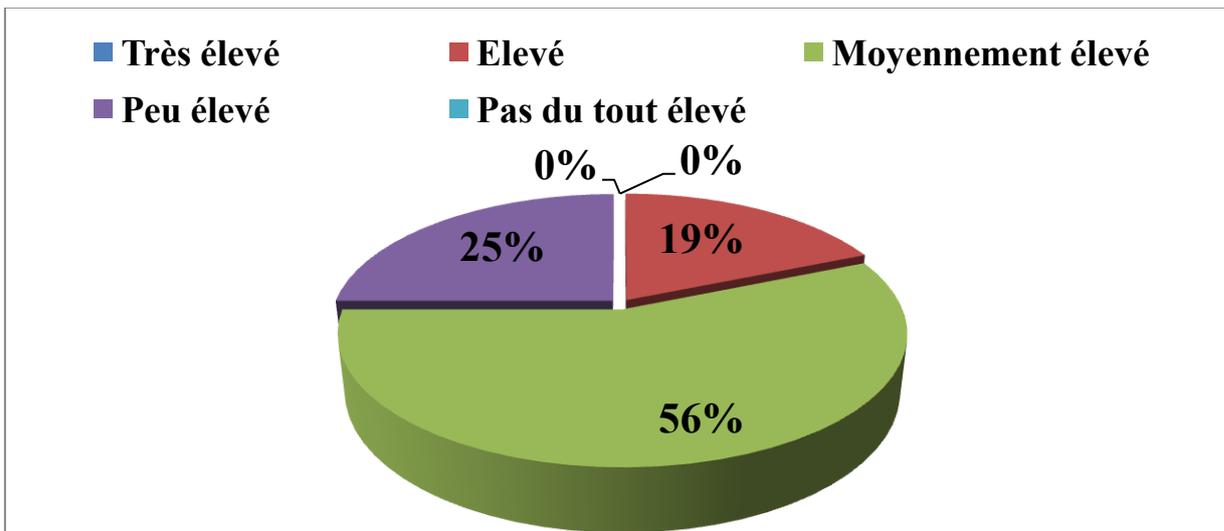
Source : résultat du premier questionnaire.

A travers cette figure et en complément à la question précédente, les gérants des établissements hôteliers déclarent que la marge du profit se situe au dessus de la moyenne. Malgré qu'il n'est pas très important, la marge du profit contribuera à la pérennité des établissements et à leur développement.

#### 3-3- La performance organisationnelle

La performance organisationnelle s'explique à travers le degré d'innovation et de nouveauté dans le service, qui sont illustrées dans les diagrammes ci-dessous :

Figure N° 10 : Degrés d'innovation



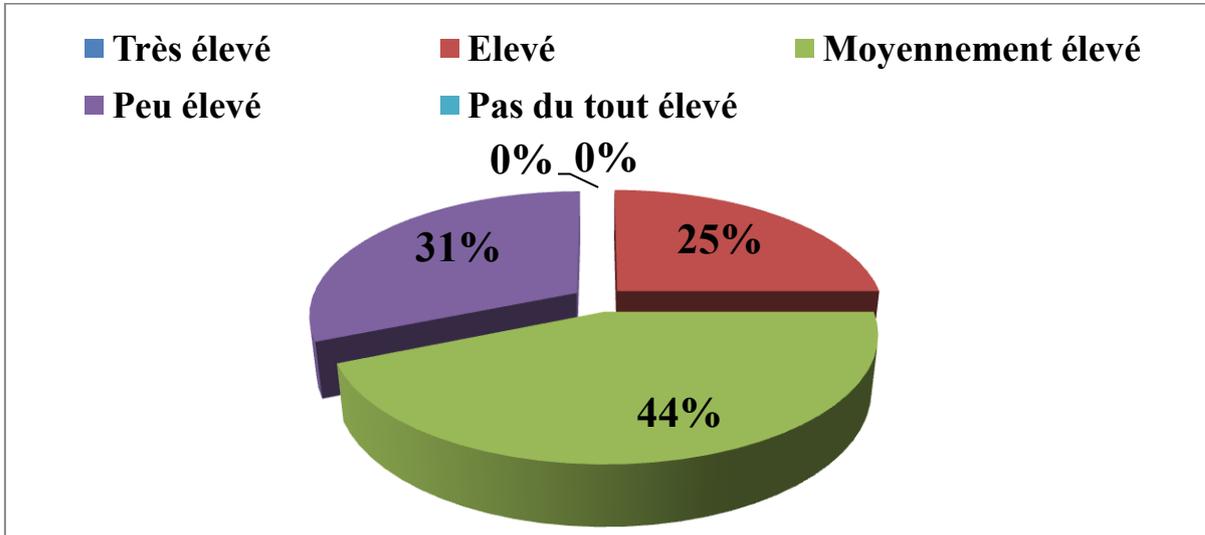
Source : résultat du premier questionnaire.

Le degré d'innovation par rapport à la performance organisationnelle dans les hôtels enquêtés est moyennement élevé avec un taux de 56 %. Les autres taux sont répartis entre 19 % pour élevé et à 25 % pour peu élevé.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

En complément aux réponses de la question précédente, il ressort que même la nouveauté de service est plutôt moyennement élevée à un taux de 44 %.

Figure N° 11 : Degré de nouveauté de service



Source : résultat du premier questionnaire.

L'analyse des réponses obtenues concernant la performance des établissements montre que toutes les réponses sont globalement positives. En effet, les répondants estiment que tous les indicateurs de la performance sont plus ou moins bons. C'est le cas aussi bien pour la performance sociale, la performance financière et la performance organisationnelle.

### Chapitre 3 : Les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou.

---

#### Conclusion

La recherche empirique effectuée auprès des seize établissements montre que la majorité des ces derniers ne sont pas dotés d'un service ou d'une direction RH.

Les résultats obtenus à l'aide de l'enquête font ressortir que les pratiques de gestion de ressources humaines (*recrutement, formation, rémunération, les conditions de travail, Information et communication*) sont plus ou moins appliquées par les établissements de l'échantillon. Cependant, elles ne sont pas très développées. En effet, beaucoup de pratiques sont utilisées de façons informelles et sans planification à l'exemple du recrutement et de la formation.

En ce qui concerne le recrutement, l'ensemble des établissements recrutent à base des liens personnels en tenant compte de leurs expériences professionnelles et le diplôme obtenu. Pour la pratique de la formation, on remarque quasiment son absence au niveau des établissements, à l'exception de la formation initiale au poste.

La rémunération incitative est une pratique utilisée dans les entreprises algériennes. En effet, la majorité des établissements enquêtés offrent des primes pour motiver leur personnel. Le système de rémunération peut être considéré comme un moyen extrêmement puissant pour motiver et fidéliser les salariés. Ainsi, des pratiques telles que les primes peuvent influencer considérablement le degré de satisfaction du personnel.

Nous avons conclu que les pratiques de motivation en matière de rémunération sont beaucoup plus présentes par rapport aux conditions du travail et l'évolution de carrière et ce pour fidéliser leurs employés. Pour la majorité des établissements, la rémunération reste fixe accompagnée par des primes.

La nature de la communication dans ces entreprises est principalement orale, mais les répondants affirment aussi l'existence d'une communication écrite entre les employés et leurs dirigeants.

En ce qui concerne maintenant la performance de ces entreprises, les répondants affirment que la performance de leur entreprise est dans l'ensemble bonne, que ce soit la performance sociale, la performance financière ou la performance organisationnelle.

L'économie touristique entretient un rapport étroit avec le territoire, lieu d'expression de l'histoire et de la diversité culturelle. Ce sont les éléments constitutifs du patrimoine territorial (*humain, naturel, climatique et historique, etc.*) qui fondent son image, son attractivité, son positionnement et sa production. C'est sur le territoire que le touriste se déplace, produit et consomme, ce sont les acteurs du territoire dans leur multiplicité et leur diversité (*publics, privés, associations, etc.*) qui contribuent à la production touristique.

L'établissement hôtelier est aujourd'hui, confronté aux conditions de la nouvelle croissance économique qui a un impact direct sur ses activités du fait qu'elle se trouve face à un environnement économique et commercial obéissant aux règles du marché.

Afin de répondre favorablement à cet environnement concurrentiel et d'arriver à une satisfaction optimale des besoins de la clientèle, les gérants des établissements hôteliers doivent se diriger vers une nouvelle forme de management exigeant plus de rigueur dans le travail et faire preuve de professionnalisme afin, d'améliorer la qualité de la prestation de service qui représente un gagne de réussite pour ce métier.

La GRH est plus que jamais un pilier de la performance des établissements hôteliers. Les questions de gestion, de compétences, de recrutement, de rémunération ou même de communication se positionnent au centre des préoccupations des employeurs pour satisfaire la clientèle.

D'après notre étude, nous avons constaté que l'activité hôtelier, comme toute autre activité de service, est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel en contact et le client. De nos jours, la qualité des services est devenue un maillon essentiel de la satisfaction du client et un meilleur moyen destiné à protéger les clients et assurer la rentabilité de l'établissement à long terme, la satisfaction des clients dépend aussi du comportement des employés.

Nous avons montré à travers ce travail de recherche, l'importance de l'élément humain qui est le moteur pour toute démarche qualitative visant à satisfaire le client et réaliser une performance pour se positionner sur le marché. Nous avons essayé d'évoquer aussi la réalité des pratiques de la GRH dans les établissements hôteliers telle qu'elle est. Cependant, nous pouvons infirmer notre hypothèse qui est « La GRH est une fonction clé qui permet d'améliorer les performances des établissements hôteliers », vu que la majorité des établissements étudiés ne disposent pas d'une structure dénommée « ressources humaine ».

Nous avons insisté autour de ce travail de recherche, sur le rôle des pratiques de la GRH dans les établissements hôteliers, ainsi que sur la contribution de cette dernière au niveau de la performance des hôtels.

Toutefois, c'est difficile de dire et confirmer que les pratiques de GRH utilisées par ces établissements contribuent à l'amélioration de ces performances vu qu'elles ne sont pas toutes appliquées. En effet, toutes les fonctions de l'entreprise ont des effets sur la performance, ce qui rend très difficile d'isoler l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines.

Nous pouvons conclure que l'application de certaine pratique de la GRH est source de performance, est supportée par nos résultats. Cependant, c'est difficile de confirmer que cette bonne performance est due principalement à la gestion des ressources humaines dans la mesure où il existe d'autres critères qui entrent en jeu dans la réalisation de la performance des entreprises.

# Bibliographie

## Ouvrages

1. Barabel M., et Meier, O.2006, « Manageor » édition DUNOD, Paris.
2. Bessetere, Ch, 1987, « vers une gestion stratégique de RH» ed.d'organisation, paris.
3. Bessyere, Ch, 1987 « GRH» ed vuiber, paris.  
Bruxelles.
4. Cadin, L, 2007, « la gestion des ressources humaines», Dunod.
5. Candau, P. 1987, « Audit social : Méthodes et technique pour management efficace »,
6. Cazes. G, Lanquar. R, 2002, « l'aménagement touristique et le développement durable », paris, PUF. Cité par Bernard. Ch, 2004, « Le territoire littoral : tourisme, pêche et l'environnement dans l'océan indien», Paris, Le harmattan.
7. Champden ,Ch et Turner, 1992, « culture d'entreprise», ed seuil.
8. Compo, E et al, 2008 « gestion des ressources humaine», ed pearson education, France.
9. Cote .M, 2005« la GRH», ed vuibert, paris.
10. Crozier, M, et Friedberg, E, 1997 « L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective», ed Seuil, Paris.  
ED Gualio.  
Éditions d'Organisation, collection de l'institut Manpower, Paris.
11. Guerrier, Y. 1990 “Organizational Behavior in Hotels and Restaurants: An International Perspective”. New York, Wiley.
12. Guibilato-G. , 1983 « Economie touristique», éd Delta & SPES.
13. Kotler.P et Dubois.B, 1988, « Marketing Management», 7ème ed, ed Publi Union, Paris.
14. Lawrence P.R., Lorsch J.W, 1973, " Adapter les structures de l'entreprise ",  
Edition: D'Organisation, Paris.
15. Legall J.M, 1994, « la gestion des ressources humaines», Dunod, 3eme édition.
16. Lethielleux. L, 2008, « l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines »  
2eme  
librairie Vuibert.
17. Mâché de Boislandelle, H, 1998, « la gestion des ressources dans les PME» 2eme ed  
; econonica ; Paris.
18. Marcel, A, 2002, « Réussir la performance des services aux clients dans un monde de géants issus de fusions et d'acquisitions tout en bénéficiant des leviers des technologies de l'information »,Éditions Nouvelles, Montréal.
19. Martory, B. , 1988 « Gestion des Ressources Humaines» 3eme Ed paris Nathan.
20. Mc Gregor, D. 1969, « La dimension humaine de l'entreprise», édition: Gauthier-Villard, Paris.
21. Monereau. M, 2008, « management des organisations touristique», ed Béal.
22. Ottenbacher, M, Harrington R et. Parsa, H.G, 2009, « Defining the Hospitality Discipline: a Discussion of Pedagogical and Research Implications ». Journal of Hospitality and Tourism Research.

23. Peretti et Roussel, 2000, « les rémunérations, politiques et pratiques pour les années
24. Peretti, J.M, 2009 « Ressources Humaines et gestion des personnes», Edition Vuibert 7eme ed, Educapôle Gestion, Paris.
25. Peretti, J.M, 1998, « Ressources humaines et gestion du personnel», 2eme ed, Vuibert, paris.
26. Peretti, J.M, 2010 : « Ressources Humaines» 12 eme ed Vuibert, paris.
27. Peretti, J.M, 2011, « ressources humaines», 13e édition, édition vuibert, paris.
28. Peretti, J.M. 2004« la gestion des ressources humaines», 12 eme Vuibert, paris. 2000» vuibert gestion.
29. Petit Belanger A., benabou L. et foucher C., 1993, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Géetan Morin, Québec canada.
30. Pierre Py, 1996, « Le tourisme un phénomène économique», ed 1996.
31. Sekio L, 2004, « Gestion des Ressources Humaines» 2eme ed, paris.
32. Sekiou. L et autres, 2001, « la gestion des ressources humaines», ed Deoek université,
33. Shimon L et autres, 2004, « la gestion des ressources humaines, tendances et enjeux»ed
34. ST-ONGE et autres 2004, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines», 4eme édition, PARIS.
35. Thevenet M et Al, 2008, « fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines», ed Education paerson paris.
36. Thevenet M, 2001, « Le Plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes», vuiber.

#### Divers documents

1. Ben Cheikh Ahmed. W, (2007/2008), « Introduction au tourisme : Le phénomène du tourisme », Cours : Tronc commun. <http://www.ihet.rnu.tn/download/TC%20Le%20phenomene%20du%20tourisme.pdf>
2. In, Mottay D., « La Structuration du travail», Cahier de recherche n° 2001-05, Université Nancy 2, 2005
3. BERGERONS Louis, « Satisfaction, motivation et performance au travail », 1996, [http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance\\_travail.pdf](http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance_travail.pdf)
4. Bourguinion .A (1995) « Peut-On Définir La Performance » Revue Française De Comptabilité N°269.
5. Cf. F.W. Taylor, « Scientific Management», Harpers and Brothers, 1911, traduction française : La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1957.
6. Diridollou Bernard, « Manager son équipe au quotidien», Edition d'organisation, 2001.
7. Dossier « Les métiers de l'hôtellerie» Réalisé par Agnès Dybowski –Missions locales du Val-de-Marne.
8. Belle, F, 1989, « culture d'entreprise et gestion des ressources humaines des synergies à développer» papier de recherche n° 89 -09 centre d'étude et de recherche appliquée à la gestion université de Grenoble II.

9. Faisant J.P., 2003« Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel. Cas d'expérimentation industriel». Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences de Gestion. Université Lumière Lyon 2. Juin 2003.
10. Fernane, D, 2011, « Défait, atous et actions managériales des entreprises hôtelières», thèses de magistère, UMMTO.
11. Guerny .G et willis.T « tendance de la nouvelle GRH» revue internationale de gestion 1993.
12. Gunia N. « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises: impact des nouvelles technologies d'information et de communication». Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse, 2002.
13. Haddad. N, (2005), « Les déterminants du choix stratégique des entreprises touristiques» [en ligne], Mémoire Master, Tunisie : Université de Tunis El Manar, (page consultée le 14/02/2017)[http://www.memoireonline.com/12/09/3057/m\\_Les-determinants-duchoixstrategique-des-entreprises-touristiques1.html](http://www.memoireonline.com/12/09/3057/m_Les-determinants-duchoixstrategique-des-entreprises-touristiques1.html)
14. Iznasni. M, Benzaghrou. N, (2014), « Tourisme balnéaire », Mémoire, Tlemcen: Marketing des services, Tlemcen : Université Abou BekrBelkaid Tlemcen, 173p.
15. L'analyse du travail ouvrier dans les usines françaises, son mode de prise en charge par la fonction personnel en particulier ont fait l'objet récemment d'un travail remarquablement documenté par J. FOMBONNE, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, 2001.
16. Lucette Laurent, Jean-Claude Deslot et Robert Faron, 16 JUIN 2004, L'attractivité du territoire bourguignon : « poids économique du tourisme ».
17. M. Prospero, M. Geiser, « Comment résoudre la pénurie de main d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie restauration », Conseil national du tourisme, Section de l'Economie touristique, Ministère de l'économie, des Finances et de l'emploi. Février 2008.

## **Annexe 1 : Questionnaire destiné aux gérants des établissements à enquêter**

**Enquête sur la gestion des Ressources Humaines dans les établissements hôteliers dans la wilaya de Tizi-Ouzou (questionnaire destiné aux gérants d'établissements hôteliers).**

### **Juillet 2018- Master DLTP/ UMMTO**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master en sciences économiques spécialité « développement local, tourisme et valorisation du patrimoine », ayant pour thème « La Gestion des Ressources Humaines, Vecteur du développement de l'activité touristique : cas des établissements hôteliers de Tizi-Ouzou », nous désirons connaître votre opinion sur les pratiques de GRH dans les établissements hôteliers. En respectant l'anonymat de vos réponses, merci d'accepter de nous consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-après :

N° .....

Date .....

Lieu .....

#### **❖ Présentation de l'établissement hôtelier:**

Nom de l'établissement .....

Date de création .....

Le siège social .....

Téléphone .....

Adresse.....

Email .....

### **I- Données générales sur l'établissement :**

1- Quel est le nombre de salariés de votre établissement ?

De 01 à 09  de 10 à 49  plus de 50

2- Votre établissement dispose-t-il d'une structure chargée de la fonction ressources humaines ?

Oui  Non

3- Qui s'occupe de la GRH dans votre établissement ?

Moi-même

Mon ou mes associé(s)

Un ou plusieurs de mes employés

Proche parent

### **II- Données sur le statut de l'emploi :**

4- Quel est le nombre de salariés permanents ?

5- Quel est le nombre de salariés saisonniers ?

6- Quel est le nombre de salariés par classe d'âge ?

18 à 28 ans  29 à 39 ans

40 à 50ans  Au-delà de 50 ans

### **III- données sur les pratiques de la GRH :**

7- Quel sont vos méthodes de recrutement ?

Annonces, journaux, internet ...etc.

Appel aux réseaux professionnels

Lien personnel

Les relations écoles

8- Quels sont vos critères les plus importants de sélection d'un candidat ?

La motivation

L'expérience professionnelle

Diplômes obtenus

9- Selon vous, qui est le plus productif :

Le recrutement externe

Le recrutement interne

10- Jugez-vous que la formation du personnel est indispensable pour la performance de votre établissement (hôtel) ?

Oui  Non

11- Disposez-vous de programme de formation ?

Oui  Non

12- Les employés qui ne sont pas formés, reçoivent-ils une formation après leur recrutement ?

Oui  Non

13-Le système de rémunération de votre établissement est basé sur :

Les compétences professionnelles

L'expérience

La productivité individuelle

Autre

- Si « autre » précisez ? .....

14- Quel est le mode de rémunération adoptée par l'établissement ?

Fixe

Variable

15- Vos employés bénéficient- ils des primes ?

Oui  Non

16- Disposez –vous d'une politique de communication interne au niveau de votre établissement ?

Oui  Non

17- Sur quelle approche ?

Ecrite  orale  les deux

18- Considérez-vous vos conditions de travail :

- Très bonnes
- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises
- Très mauvaises

**IV-Données sur les employés :**

19- Pour vous quels sont les paramètres qui influencent le plus la motivation de vos employés

- La rémunération
- La formation
- Les conditions du travail
- L'évolution de carrière

20- Le climat social de l'établissement est-il :

- Très bon
- Bon
- Moyenne
- Mauvais
- Très mauvais

**V-Données sur la performance de l'établissement hôtelier :**

21-Le degré de satisfaction de vos employés ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Neutres (ni satisfaits ni insatisfait)
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

22- Le degré de mobilisation de vos employés ?

Très mobilisés

Mobilisés

Plutôt mobilisés

Peu mobilisés

Pas du tout mobilisés

23- La productivité de vos employés ?

Très productifs

Productifs

Plutôt productifs

Peu productifs

Pas du tout productifs

24- Le degré de satisfaction de vos clients ?

Tout à fait satisfait

Satisfait

Neutres (ni satisfait ni insatisfait)

Peu satisfait

Pas du tout satisfait

25-Votre rentabilité ?

Très forte

Forte

Moyenne

Faible

Très faible

26- Votre marge de profit ?

Très important

Important

Plutôt important

Peu important

Pas du tout important

27- Comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?

Très élevé

Élevé

Moyennement élevé

Peu élevé

Pas du tout élevé

28- Comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de services ?

Très élevé

Élevé

Moyennement élevé

Peu élevé

Pas du tout élevé

## Annexe 2 : Questionnaire destinée aux employés des établissements hôteliers à enquêter

Enquête sur la gestion des Ressources Humaines dans les établissements hôteliers dans la wilaya de Tizi-Ouzou (questionnaire destiné aux employés d'établissements hôteliers).

### Juillet 2018- Master DLTVP/ UMMTO

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master, en sciences économiques spécialité « développement local tourisme et valorisation du patrimoine », ayant pour thème « La Gestion des Ressources Humaines, Vecteur du développement de l'activité touristique : cas des établissements hôteliers de Tizi-Ouzou », nous désirons connaître votre opinion sur les pratiques de GRH dans les établissements hôteliers. En respectant l'anonymat de vos réponses, merci d'accepter de nous consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-après :

#### I- Identification :

1- Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

2- Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?

De 18 ans à 25 ans

De 26 à 35 ans

De 36 ans à 50 ans

Au delà de 50 ans

3- Quel est votre niveau d'études ?

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Quel est votre poste actuel ?

.....

5- Quelle est la nature de poste occupé précédemment ? (s'il ya lieu)

.....

6- Quel est votre statut ?

Permanent

contractuel

Vacataire

saisonnier

Autre

- si "autre" précisez ?

.....

## II- Données sur les pratiques de la GRH

7- Avez-vous suivi une formation dans le domaine du tourisme?

Oui  Non

8- Quel est votre spécialité de formation ?

.....

9- Comment avez-vous trouvé cet emploi ?

Annonce

Internet

Lien personnel

Autre

10- Cet emploi est-il en lien avec votre formation ?

Oui  Non

11- Le système de rémunération de votre établissement est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui  Non

12- Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Très insatisfait

Insatisfait

Neutre (ni satisfait ni insatisfait)

Satisfait

Très satisfait

13- Etes-vous informé des résultats de l'établissement ?

Oui  Non

14- Quelle est la nature de la communication au sein de votre établissement ?

Communication écrite

Communication verbale (orale)

Communication informelle

**15- Comment jugez-vous le climat social de votre établissement ?**

Très bon

Bon

Moyenne

Mauvais

Très mauvais

**16- Quel est le degré de votre satisfaction ?**

Très bon

Bon

Moyenne

Mauvais

Très mauvais

## TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Résumé.....	III
Résumé .....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des tableaux et schéma.....	VI
Liste des figures .....	VII
Sommaire .....	VIII
Introduction générale .....	11

### Chapitre I Approche thématique

Introduction.....	16
Section 1 : La GRH évolution, objectifs et pratiques .....	17
1- Définitions, évolutions de la GRH.....	17
1-1- Définition de la GRH.....	17
1-2- L'évolution de la GRH .....	18
1-2-1- Le mouvement Classique.....	18
a- Le mouvement de gestion scientifique .....	18
b- Mouvement d'administration scientifique .....	18
c- Le mouvement de la bureaucratie wébérienne.....	19
1-2-2- Le mouvement des relations humaines .....	19
a- Les travaux d'Elton Mayo .....	20
b- La pyramide des besoins d'Abraham Maslow .....	20
c- Les théories X et Y de Mac Gregor .....	21
d- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs.....	21
1-2-3- Les nouvelles théories à partir de 1960 .....	21
a- Le courant de la contingence et de la planification (1960- 1970).....	22
b- Le management stratégique à partir de 1970 .....	22
c- La théorie socio-économique des années 90.....	23
1-3- Les caractéristiques de la nouvelle GRH.....	24
1-3-1- une gestion intégrée et stratégique.....	24
1-3-2- une gestion culturelle .....	24
1-3-3- une gestion de plus en plus mobilisant .....	25
2- Objectifs et pratiques de la GRH .....	25
2-1- Les objectifs de la GRH .....	25
2-2- Les pratiques de la GRH.....	26
2- 2- 1- Le recrutement .....	26
a- Définition du recrutement .....	26
b- Le processus de recrutement .....	26
c- La prospection.....	27
2-2- 2-La formation.....	28
a- Définition de la formation .....	28
b- Les objets de la formation .....	28
2-2-3- La rémunération.....	28
a- Définition de la rémunération .....	28
b- Les objectifs de la rémunération .....	29

2-2-4- L'information et la communication .....	30
a- Définition de l'information .....	30
b- Définition de la communication .....	30
c- Typologie de la communication .....	30
d- Les objections de la communication .....	31
2-2-5- les conditions du travail .....	31
a- Définition des conditions de travail .....	32
b- Le contenu des conditions de travail .....	32
2-3- La GRH pour augmenter la motivation au travail .....	32
2-3-1- Définition de la motivation au travail .....	33
2-3-2- La GRH et motivation.....	33
Section 2 : Essor du tourisme et le développement de l'activité hôtelière .....	34
1- Généralité sur le tourisme .....	34
1-1- L'historique du tourisme.....	34
1-1-1- Les prémices du phénomène touristique .....	34
1-1-2- Le tourisme après la seconde guerre mondiale .....	34
1-1-3- La standardisation de l'activité touristique .....	35
1-2- Définition de l'activité touristique .....	35
1-3- Les grandes caractéristiques du tourisme.....	36
1-3-1- Son ampleur .....	37
1-3-2- Sa progression .....	37
1-3-3- Sa capacité d'innovation .....	37
2- Présentation de l'activité hôtelière .....	37
2-1- définition de l'établissement hôtelier .....	38
2-2- l'hôtellerie : un service.....	38
2-2-1- Les caractéristiques des entreprises de service .....	38
a- Simultanéité .....	38
b- Intangibilité .....	39
c- Hétérogénéité .....	39
2-2-2- Caractéristique de l'hôtellerie .....	39
2-3- Le classement des établissements hôteliers .....	40
Conclusion .....	42

## **Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH dans les établissements hôteliers et leurs impacts sur la performance**

Introduction.....	44
Section 1 : la GRH dans l'activité hôtelière.....	45
1- les métiers de l'hôtellerie .....	45
1-1- Les métiers de la réception et de l'accueil.....	45
1-2- Les métiers des étages .....	46
1-3- Les métiers des étages et de salle.....	47
1-4- Les métiers de cuisine.....	48
1-5- Les métiers de la direction .....	49
2- Les pratiques de la GRH dans l'hôtellerie .....	50
2-1- Le recrutement et la formation .....	50
2-2-1- le recrutement.....	50
2-2-2- la formation .....	51
2-2- La rémunération et les conditions du travail .....	53

2-3-1- la rémunération .....	53
2-3-1- les conditions du travail .....	54
2-3- L'information et a communication.....	55
2-3-1- l'information au sein des établissements .....	55
2-3-2- la communication.....	55
Section 2 : la performance des établissements hôteliers.....	57
1- Présentation générale de la performance des entreprises.....	57
1-1- Origine et émergence du concept de performance d'entreprise.....	57
1-1-1- Origine du concept performance.....	57
1-1-2- Emergence et évolution du concept .....	58
1-2- Définitions et approche de la performance .....	59
1-2-1- définition de la performance .....	59
1-2-2- les approches de la performance .....	60
a- L'approche financière .....	60
b- L'approche sociale .....	61
c- L'approche stratégique et concurrentielle .....	61
d- L'approche organisationnelle.....	62
1-3- Liaison entre performance et la GRH .....	62
2- La performance des entreprises hôtelière.....	63
2-1- Définition de la performance hôtelière .....	63
2-2- Le service hôtelier.....	64
2-3- Personnel en contact avec la clientèle.....	65
Conclusion .....	68

### **Chapitre 3 : les pratiques de la GRH au niveau des établissements hôteliers : cas de la wilaya de Tizi-Ouzou**

Introduction.....	70
Section 1: le contexte d'étude et présentation de l'enquête.....	71
1- Le contexte d'étude .....	71
1-1- Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou .....	71
1-1-1- Limite géographique.....	71
1-1-2- La population.....	71
1-2- L'emploi et la formation dans la wilaya .....	72
1-2-1- la population et la répartition de l'emploi.....	72
a- La population active.....	72
b- La répartition de l'emploi .....	72
c- L'emploi dans le tourisme .....	73
1-2-2- la formation dans la wilaya .....	73
a- Les établissements de formation relevant du ministère de la formation et de l'enseignement professionnels (MFEP).....	73
b- Les établissements privés de formation agréés pas le ministère chargé de la formation professionnelle (EPA).....	74
c- L'institut national des techniques hôtelières et tourisms de Tizi-Ouzou (INTHT) .....	74
1-3- L'état de l'activité hôtelière dans la wilaya de Tizi-Ouzou .....	75
1-3-1- Présentation des hôtels publics .....	75
1-3-2- Présentation des hôtels privés en activité.....	76
2- Présentation de l'enquête .....	77
2-1- Populations concernées par l'enquête .....	77

2-2- Le déroulement de l'enquête .....	77
2-3- Présentation des questionnaires .....	78
a- Questionnaire aux gérants d'établissements .....	78
b- Le sous questionnaire aux employés .....	78
 Section 02 : Les pratiques de la GRH des établissements hôteliers et analyse des performances .....	79
 1- Présentation des établissements enquêtés.....	79
1-1- Selon les communes de localisation .....	80
1-2- Selon le nombre d'effectifs.....	80
1-3- Selon la répartition des employés par tranche d'âge .....	81
1-4- Selon le statut de leurs employés.....	81
2- L'application des pratiques de la GRH par les établissements .....	82
2-1- Le recrutement.....	82
2-2- La formation .....	83
2-3- La rémunération.....	84
2-4- L'information et la communication.....	85
3- Analyse de la performance des établissements .....	86
3-1- La performance sociale.....	86
3-2- La performance financière .....	88
3-3- La performance organisationnelle .....	89
 Conclusion .....	91
 Conclusion générales .....	93
Bibliographie.....	95
Annexe 1 .....	98
Annexe 2 .....	104
Table de matières .....	107