

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## **MÉMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

Option : Management des Ressources Humaines

**L'INTITULE DU MÉMOIRE**

*Thème*

**« Analyses des performances et des compétences des  
managers au niveau des établissements hôteliers :**

**Cas : de l'hôtel ATLANTIS Bejaia »**

**Préparé par:**

BENZIANE Fouzia

HAMITI Djida

**Président : Pr. MIRADI Ouari**

**Examineur : Dr. SOUILAH A/ Rezak**

**Dirigé par : Dr. KIROUANI Lyes**

**Promotion juin 2024**



*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## **MÉMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

Option : Management des Ressources Humaines

**L'INTITULE DU MÉMOIRE**

*Thème*

**« Analyses des performances et des compétences des  
managers au niveau des établissements hôteliers :**

**Cas : de l'hôtel ATLANTIS Bejaia »**

**Préparé par:**

BENZIANE Fouzia

HAMITI Djida

**Président : Pr. MIRADI Ouari**

**Examineur : Dr. SOUILAH A/ Rezak**

**Dirigé par : Dr. KIROUANI Lyes**

**Promotion juin 2024**

# ***Remerciements***

*Nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail.  
Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés et soutenus de près ou de  
loin à l'élaboration de ce travail.*

*Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur*

**DR. Lyes KIROUANI**

*d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils et pour  
sa grande contribution à ce travail.*

*À tous nos enseignants du département des sciences économiques et gestions  
commercial.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'hôtel Atlantis et plus  
particulièrement à notre encadreur Mr AIT MEDOUR KARIM de nous avoir  
accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.*

*Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps  
d'évaluer et d'examiner notre travail.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail À mes chers parents, qui, même de l'au-delà, continuent d'illuminer mon chemin. Ce mémoire est dédié à votre amour éternel et à l'inspiration infinie que vous avez toujours représentée pour moi. Vous êtes à jamais dans mon cœur."*

*A mon mari et mes enfants*

*À mes frères et leurs femmes*

*À mes sœurs et leur mari*

*À toute ma famille et à tous mes amis*

*À ma binôme : Fouzia et son mari et à toute sa famille.*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Djida*

# *Dédicaces*

*J'ai un grand plaisir de dédier ce travail*

*À la mémoire de mon cher père, même si tu n'es plus là avec moi aujourd'hui,  
ton amour reste gravé dans ma mémoire, ce succès t'est dédié ;  
À ma chère maman, ce mémoire de fin d'étude est un témoignage de gratitude et  
d'amour infini, ce moment est dédié à toi,  
A mon mari et mes enfants  
À mes frères et leurs femmes  
À mes sœurs et leur mari*

*À toute ma famille et à tous mes amis  
À mon binôme : Djida et son mari et à toute sa famille.*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail*

*Fouzia*

## ***Résumé***

Notre étude de recherche explore les méthodes et stratégies visant à améliorer les performances et compétences des managers dans le secteur hôtelier. Nous avons réalisé une analyse théorique approfondie sur la performance, la compétence, le management et le rôle du manager, complétée par une enquête qualitative et quantitative menée à l'Hôtel Atlantis Bejaia. Celle-ci incluait des entretiens avec les managers ainsi qu'un questionnaire distribué aux collaborateurs de ces derniers. Nos résultats montrent que des initiatives sont mises en œuvre pour renforcer les compétences des managers, bien que des opportunités significatives demeurent pour améliorer encore leurs performances. Les domaines à potentiel d'amélioration incluent la communication interne, le feedback renforcé et le soutien au bien-être des managers à travers des programmes de formation continue. L'Hôtel Atlantis Bejaia investit activement dans le développement des managers via des formations spécialisées, l'intégration de technologies modernes et une gestion stratégique axée sur les compétences. Ces conclusions valident nos hypothèses de recherche et soulignent l'importance de stratégies personnalisées pour relever les défis complexes du management hôtelier contemporain.

**Mots clés :** Performances des managers, Compétences managers, Secteur hôtelier, Stratégie de développement

## ***Summary***

Our research study explores methods and strategies to improve the performance and skills of managers in the hospitality sector. We conducted an in-depth theoretical analysis on performance, skills, management and the role of the manager, complemented by a qualitative and quantitative survey conducted at the Atlantis Bejaia Hotel. This included interviews with managers and a questionnaire distributed to their employees. Our results show that initiatives are being implemented to strengthen managers' skills, although significant opportunities remain to further improve their performance. Areas with potential for improvement include internal communication, enhanced feedback and supporting managers' well-being through continuing education programs. The Atlantis Bejaia Hotel actively invests in manager development through specialized training, integration of modern technologies and strategic management focused on skills. These findings validate our research hypotheses and highlight the importance of personalized strategies to address the complex challenges of contemporary hospitality management

**Keywords:** Managerial performance, Managerial skills, Hotel sector, Development strategy

## ملخص

تستكشف دراستنا البحثية الأساليب والاستراتيجيات لتحسين أداء و مهارات المديرين في قطاع الضيافة. لقد أجرينا تحليلاً نظرياً متعمقاً للأداء و الكفاءة و الإدارة و دور المدير، مكملاً بمسح نوعي وكمي تم إجراؤه في فندق أتلانتس بجاية. وشمل ذلك مقابلات مع المديرين بالإضافة إلى استبيان تم توزيعه على موظفيهم. تظهر نتائج أنه يتم تنفيذ مبادرات لتعزيز مهارات المديرين، على الرغم من وجود فرص كبيرة لمواصلة تحسين أدائه. تشمل المجالات التي تنطوي على إمكانية التحسين التواصل الداخلي و تعزيز ردود الفعل و دعم رفاهية المدير من خلال برامج التعليم المستمر. يستثمر فندق أتلانتس بجاية بنشاط في تطوير المديرين من خلال التدريب المتخصص و دمج التقنيات الحديثة و الإدارة الإستراتيجية القائمة على المهارات. تثبت هذه النتائج صحة فرضيات بحثنا و تسلط الضوء على أهمية الاستراتيجيات الشخصية لمواجهة التحديات المعقدة لإدارة الفنادق المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** أداء المدير، مهارات المدير، القطاع الفندقي، إستراتيجية التطوير.



## La liste des figures

<b>N° Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	Le triangle de la performance	<b>08</b>
<b>Figure N°02</b>	Le développement de compétences professionnelles	<b>16</b>
<b>Figure N°03</b>	L'organigramme de l'hôtel ATLANTIS	<b>49</b>
<b>Figure N°04</b>	La qualité de la communication entre les employés et leurs managers	<b>69</b>
<b>Figure N°05</b>	la disponibilité des managers à écouter activement les préoccupations et les idées des employés	<b>70</b>
<b>Figure N°06</b>	Le degré d'encouragement du manager à ce que les employés expriment leurs opinions et leurs suggestions	<b>71</b>
<b>Figure N07</b>	Le degré de reconnaissance, de l'appréciation du travail et la contribution des employés par les managers	<b>72</b>
<b>Figure N08</b>	Le niveau de confiance entre le manager et les membres de son Équipe	<b>73</b>
<b>Figure N°09</b>	Le degré de l'environnement de travail collaboratif et le travail d'équipe	<b>74</b>
<b>Figure N°10</b>	La prise en charge du bien-être et des besoins individuels des employés par les managers	<b>75</b>
<b>Figure N°11</b>	La gestion des conflits par les managers	<b>76</b>
<b>Figure N°12</b>	Le degré du soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés	<b>77</b>
<b>Figure N°13</b>	Avis des subordonnés sur la nécessité d'améliorer les performances et les compétences de leur manager	<b>78</b>
<b>Figure N°14</b>	Les domaines spécifiques où nécessite une amélioration des managers	<b>79</b>

## La liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>ABEF</b>	Association professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers	<b>01</b>
<b>CCU</b>	Comité Consultatif d'Urbanisme	<b>30</b>
<b>CPF</b>	Compte Personnel de Formation	<b>29</b>
<b>DA</b>	Dinar Algérien	<b>48</b>
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines	<b>14</b>
<b>HSE</b>	Hygiène Sécurité et Environnement	<b>49</b>
<b>KPI</b>	Key Performance Indication	<b>41</b>
<b>MBA</b>	Master of Business Administration	<b>29</b>
<b>OFEM</b>	Observatoire Français des Effets de Mode	<b>19</b>
<b>PDG</b>	Président Directeur Général	<b>33</b>
<b>TQM</b>	Total Quality Management	<b>5</b>

REMERCIEMENTS

DEDICACES

LA LISTE DES FIGURES

LA LISTE DES ABREVIATIONS

RESUME

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I :CONCEPTSETNOTIONS UTILISES.....	5
SECTION 01 : LA PERFORMANCE.....	5
SECTION 02 : LA NOTION DE LA COMPETENCE.....	13
CHAPITRE II :AMELIORATION DES PERFORMANCES ET COMPETENCES DES MANAGERS ....	22
SECTION 01 : LE MANAGEMENT ET LE MANAGER .....	22
SECTION 02 : PERFORMANCES ET COMPETENCES DES MANAGERS .....	29
CHAPITRE III :PRESENTATION DE L'ENQUETE DE TERRAIN .....	47
SECTION 01 :LA PRESTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL (HOTEL ATLANTIS) .....	47
SECTION 02 : LA METHODOLOGIE ADOPTEE .....	50
CHAPITRE IV :LA FONCTION MANAGERIALE AU SEIN DE L'HOTEL ATLANTIS BEJAIA.....	59
SECTION 01 : TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE L'ENTRETIEN EFFECTUE AVEC LES MANAGERS.....	59
SECTION 02 : TRAITEMENT ET ANALYSE DES QUESTIONNAIRES DISTRIBUES SUR LES EMPLOYES.....	69
CONCLUSION GENERALE .....	83

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

RESUME

# **Introduction générale**

### **Introduction générale**

Dans un contexte de mutations rapides de l'économie mondiale, les ressources humaines revêtent une importance cruciale au sein des organisations. La fonction RH joue un rôle essentiel en facilitant d'une part l'élaboration des politiques managériales par les cadres et d'autre part en développant les compétences nécessaires. Ainsi, une stratégie efficace de gestion des ressources humaines est indispensable pour assurer la pérennité des entreprises dans un marché caractérisé par une concurrence vive et exigeante.

L'incertitude omniprésente dans l'environnement économique pousse les entreprises à rechercher un capital humain capable de s'adapter et de répondre aux exigences croissantes en matière de performance. Cette adaptation est cruciale, car les ressources humaines sont désormais considérées comme des partenaires stratégiques du développement organisationnel.

Dans le domaine des ressources humaines, le concept de compétence joue un rôle central. Il est défini par ANDRE GUITTET : « Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle »<sup>1</sup>, d'après cette définition, la compétence se mesure objectivement par la performance professionnelle observée sur le lieu de travail.

Le manager occupe une place stratégique au sein de l'entreprise, agissant en tant que leader pour son équipe en assurant la direction, la formation, l'encadrement et la définition des objectifs, ainsi que la gestion administrative. Il est le fil conducteur entre ses collaborateurs directs et la hiérarchie. L'amélioration continue de ses performances et compétences est cruciale pour accomplir efficacement les missions managériales dans un environnement complexe et en constante évolution, répondant ainsi aux défis du changement.

A l'image des autres secteurs d'activité, l'industrie hôtelière en Algérie connaît une croissance significative ces dernières années, stimulée par sa contribution économique substantielle. Cette expansion reflète également un nombre croissant de projets hôteliers où pas moins de 776 projets hôteliers ont été financés en 2022 pour un montant de 428 milliards de dinars, selon des données

---

<sup>1</sup>ANDRE GUITTET, «*développer les compétences*», Paris, 2<sup>ème</sup> édition 1998, P.11.

fournies par l'Association professionnelle des banques et des établissements financiers (ABEF, 2023)<sup>2</sup>, soulignant l'importance stratégique de ce secteur dans le paysage économique national.

Face à une concurrence accrue et des attentes croissantes des clients sur le marché algérien de l'hôtellerie, la compétitivité des entreprises ne repose plus uniquement sur les coûts, mais aussi sur la qualité des services et la satisfaction clientèle. Dans ce sens, l'amélioration des performances et des compétences des ressources humaines, notamment le manager, est un impératif majeur pour les entreprises algériennes opérant dans ce secteur dynamique. En effet, l'industrie de l'hôtellerie est caractérisée par une concurrence féroce et une dynamique constante, nécessitant une adaptation rapide aux tendances du marché et une gestion stratégique des ressources humaines. Au cœur de cette stratégie, les performances et les compétences des managers jouent un rôle crucial dans le succès global d'un établissement hôtelier. Le développement de nouvelles performances et compétences de ces managers aura un impact positif sur le management stratégique des ressources humaines considéré aujourd'hui comme une exigence fondamentale pour le succès de toute entreprise.

Dans un marché où les attentes des clients évoluent rapidement, les managers doivent être aptes à prendre des décisions éclairées, motiver leurs équipes et mettre en œuvre des stratégies novatrices pour garantir la satisfaction client et assurer la rentabilité de leur établissement.

Ce travail de recherche vise à mettre en lumière les initiatives déployées par les établissements hôteliers algériens pour améliorer les compétences et performances de leurs managers. À cet effet, notre étude se concentrera sur l'HOTEL ATLANTIS Bejaia, établissement hôtelier cinq (05) étoiles, spécialisé en hôtellerie et tourisme, choisi pour notre stage pratique a pris conscience de la valeur et l'importance de la gestion des ressources humaines qui constitue la pierre angulaire dans ce secteur d'activité hautement exigeant.

Dans ce contexte, notre problématique principale est ainsi formulée :

**« En quoi les dispositifs déployés par l'HOTEL ATLANTIS Bejaia contribuent-ils à améliorer les performances et les compétences des managers ? »**

De cette question centrale découlent trois questions secondaires essentielles :

1- Qu'entend-on par performances et compétences des managers et quelles sont celles dont disposent les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia ?

---

<sup>2</sup>BENLKADI Kamel, Développement du secteur hôtelier : L'Etat met les moyens, journal el watan, 12/03/2023.

2- Quels sont les dispositifs mis en place par l'HOTEL ATLANTIS Bejaia pour développer les performances et les compétences de ses managers ?

3- Ces dispositifs sont-ils suffisants pour accroître la performance et la compétence des managers, et quel est leur besoin en développement des compétences et performances ?

La contribution que nous apporterons dans ce travail de recherche va nous permettre de vérifier les deux (02) hypothèses suivantes :

- **H1 : Les managers disposent de toutes les compétences et les performances nécessaires pour une bonne gestion des opérations hôtelières**
- **H2 : L'hôtel a mis en place une politique du développement des performances des managers et intégré le management des compétences dans sa stratégie.**
- **H3 : Les managers considèrent que les dispositifs mis en place par l'hôtel sont suffisants pour améliorer leurs performances et compétences.**

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les initiatives déployées par l'HOTEL ATLANTIS Bejaia pour améliorer les compétences et performances de leurs managers, ainsi que le besoin en développement des performances et compétences de ses managers. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'appliquer les connaissances théoriques acquises durant notre parcours universitaire à un domaine pratique essentiel pour l'économie nationale.

Pour répondre à ces interrogations, notre recherche se structure autour de deux grandes parties. La première partie théorique explorant le cadre conceptuel et les théories pertinentes basées sur une revue approfondie de la littérature spécialisée, tel que les ouvrages, thèses, mémoires, revues et sites internet, cette partie se compose de deux chapitres distincts, dans le premier chapitre nous examinons les notions de base, la performance et la compétence. Ensuite, nous aborderons dans le deuxième chapitre le management, le manager ainsi qu'à l'évaluation des performances des managers.

Dans la seconde partie empirique centrée sur l'analyse des données recueillies lors d'entretiens avec les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia et à travers un questionnaire distribué sur un échantillon représentatif d'employés de cet établissement pour vérifier les hypothèses postulées dans notre étude de recherche. La partie empirique sera scindée également en deux chapitres distincts. Le troisième chapitre qui va s'intéresser au déroulement de l'enquête de terrain, quant au quatrième chapitre il va aborder la présentation et la discussion des résultats de l'enquête.

# **Chapitre I**

## **Concepts et notions utilisés**



### **Introduction**

L'objet de ce chapitre est de cerner la signification des concepts qui sont au centre de la problématique de la présente recherche. Ces concepts sont considérés très complexes à saisir en raison de la multiplicité des significations et définitions qui leur sont attribuées par les différentes approches théoriques. Dans ce sens, ce chapitre comporte deux sections : La première section est consacrée à cerner la notion de la performance quant à la seconde section elle aura pour objectif de cerner le concept de la compétence.

### **Section 01 : La performance**

Comme il est indiqué au préalable dans l'introduction à ce chapitre, le but de cette section est de définir le cadre théorique dans lequel signent les concepts clés de notre étude.

#### **1.1 Aperçu historique sur la performance**

Un aperçu de la perspective historique sur la performance révèle une riche évolution du concept au fil du temps, reflétant l'évolution des paradigmes et des priorités dans divers domaines tels que la gestion, l'économie et l'ingénierie industrielle. Voici quelques points clés mettant en lumière l'évolution historique du concept de performance :

- Ère de la gestion scientifique (fin du 19e au début du 20e siècle) : le concept de performance dans les organisations remonte à l'ère de la gestion scientifique lancée par Frederick Taylor. Les principes de Taylor étaient axés sur l'optimisation de l'efficacité et de la productivité dans les environnements industriels grâce à l'observation, à la mesure et à la standardisation systématiques des processus de travail. Cette époque a marqué une évolution vers une approche plus structurée et scientifique de l'amélioration de la performance organisationnelle.
- Chercheurs efficacité organisationnelle (milieu du 20e siècle) : au milieu du 20e siècle, des chercheurs comme Robert Quinn et John Rohrbaugh ont introduit le cadre de valeurs concurrentes, qui mettait l'accent sur différentes dimensions de l'efficacité organisationnelle. Ce modèle a souligné l'importance d'équilibrer des valeurs concurrentes telles que la flexibilité et le contrôle, l'orientation interne et l'orientation externe, ainsi que la stabilité et le changement, pour améliorer la performance organisationnelle globale.

- Mouvement de gestion de la qualité totale (TQM) (fin du 20e siècle) : La fin du 20e siècle a vu la montée du mouvement de gestion de la qualité totale (TQM), qui mettait l'accent sur l'amélioration continue, l'orientation client et l'implication des employés pour améliorer les performances organisationnelles. Les initiatives TQM visaient à optimiser les processus, à réduire les défauts et à améliorer la satisfaction des clients, conduisant à une amélioration des performances globales.
- Mesures de performance multidimensionnelles (21e siècle) : Au 21e siècle, le concept de performance a évolué pour englober une gamme plus large de mesures et de dimensions au-delà des indicateurs financiers traditionnels. Les organisations considèrent désormais des facteurs tels que la responsabilité sociale, la durabilité environnementale, l'innovation et le bien-être des employés comme des éléments essentiels de l'évaluation des performances. Cette approche multidimensionnelle reflète une compréhension plus holistique du succès organisationnel et de la durabilité.
- Tendances actuelles et perspectives d'avenir : Aujourd'hui, le concept de performance continue d'évoluer en réponse à l'évolution de la dynamique du marché, au progrès technologique et aux attentes sociétales. Les organisations se concentrent de plus en plus sur l'agilité, la résilience et l'adaptabilité pour relever des défis complexes et atteindre des performances durables dans un paysage mondial en évolution rapide. L'intégration des technologies numériques, de l'analyse des données et de la prospective stratégique façonne l'avenir de la gestion de la performance et de l'efficacité organisationnelle.

En conclusion, l'évolution historique du concept de performance souligne la nature dynamique du succès organisationnel et l'adaptation continue des stratégies et des pratiques pour améliorer la performance dans divers contextes. En comprenant la trajectoire historique des concepts de performance, les organisations peuvent obtenir des informations précieuses sur les meilleures pratiques et les tendances émergentes pour générer des performances durables et un avantage concurrentiel.

### 1.2 Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous avons recueilli plusieurs définitions et points de vue d'un certain nombre d'auteurs.

Elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »<sup>3</sup>

L'auteur KHEMAKHEM, dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion », a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont «performar» en latin, « to perform» et «performance » en anglais .Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projetés et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande<sup>4</sup>

Selon le dictionnaire la toupie, la performance est : un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

---

<sup>3</sup>Laura Mucha. « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*. Gestion et management ».2010 p13.

<sup>4</sup> KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* »,2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p06.

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.

La performance est le résultat de la mise en œuvre d'une ou plusieurs compétences appliquées à une tâche professionnelle. Elle est une action passée et s'apprécie lors des entretiens individuels d'évaluation.<sup>5</sup>

Nous concluons que la non-performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompétence et la compétence est l'une des composantes de la performance.

Brièvement, nous pouvons résumer la performance dans la formule suivante:

<b>Performance = compétence + motivation + environnement de travail</b>
---

### 1.3 Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si seulement elle applique ces notions. Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance

**FigureN°01 : Le triangle de la performance.**



Source: Modèle de Gilbert(1980)

---

<sup>5</sup>EL AFFANI Amar. Mémoire « système d'appréciation des performances des salariés » 2014.

### 1.3.1 L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique, l'efficacité « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>6</sup>

Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système ne sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>7</sup>.

Brièvement, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

<b>Effacité = Résultat atteint/ Objectifs visés</b>
---

### 1.3.2 L'efficace

Par efficace, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficace, pour un ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficace correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. »<sup>8</sup>

Donc, nous pouvons résumer l'efficace dans la formule suivante :

$$\text{Effacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

$$\text{Efficace} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

### 1.3.3. La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue

---

<sup>6</sup>GRANSTED: « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

<sup>7</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

<sup>8</sup> GRANSTED, « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980

d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

### 1.3.4 L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production : c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente : c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance : c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières

## 1.4 Typologie de la performance :

### 1.4.1 La performance organisationnelle:

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »<sup>9</sup>

KALIKA avance 4 facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits est un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- la qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;

---

<sup>9</sup>Kalika M, « *structure d'entreprise, réalité, déterminants et performance* », Edition Economica, paris, 1988.

- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 1.4.2 La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement la performance sociale et aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation<sup>10</sup>, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation

Certains critères représentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale afin d'évaluer cette performance les critères suivants peuvent être utilisés<sup>11</sup>

- la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- le niveau de satisfaction de salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- le degré d'importance des conflits et des crises sociales (absentéisme, grèves, accident du travail...) ;
- le taux de turn-over, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

### 1.4.3 La performance économique :

La performance économique correspond au résultat représenté par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion<sup>12</sup> et qui se trouvent étroitement liés à la performance financière.

---

<sup>10</sup>TEZENAS du moncel, « *performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du management, Paris, 1992, p381.

<sup>11</sup>MarmuzeC , « *politique générale, langage, intelligence, modes et choix stratégiques* », 2ème édition, Ed Economica, Paris, 1996, P 95.

<sup>12</sup> LAHLOU.C, « *Actionnariat et performances* », Revue Economie & Management, N° 07 Avril/2008.

### 1.5 Les objectifs de la performance

#### 1.5.1 Les objectifs de la performance pour l'employé

Les objectifs de performance sont l'un des principaux types d'objectifs pour les employés d'une organisation :

- ✓ À court terme utilisé pour mesurer les progrès et garantir des améliorations reproductibles au fil du temps ;
- ✓ Permettent aux employés de contribuer au succès de leur équipe et de l'entreprise ;
- ✓ Ces objectifs sont fixés généralement par les chefs d'organisation ou d'équipe. Ils visent souvent à atteindre des résultats spécifiques et mesurables. Et par conséquent :
- ✓ Ils permettent d'évaluer le niveau de performance actuel d'un employé ;
- ✓ Ils permettent à l'entreprise de mesurer les performances des employés par rapport aux attentes en matière de qualité et de quantité de travail.

#### 1.5.2 Les objectifs de la performance pour l'entreprise

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients ;
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire ;
- ✓ Améliorer la rentabilité ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.<sup>13</sup>

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

---

<sup>13</sup>SaoudOuanissa et AbbacheKhellaf ,«l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière ,cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB » » mémoire de magister, université de Bejaïa,2017



### Section 02 : La notion de la compétence

Le terme de compétence est polysémique et peut prendre, selon les disciplines, des acceptions différentes. Dans la présente section, nous allons essayer de clarifier et présenter les points essentiels de cette notion

#### 2.1 Aperçu historique sur la compétence

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances). Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990. Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle). Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie, la notion prend racine en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement algérien a mis en place les instituts de technologie et des écoles d'ingénieurs, dont les missions, étaient de former dans un délai bref des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

#### 2.2 Définition de la compétence

Lorsque l'on tente de donner une définition de ce qu'est la compétence, on est confronté à une difficulté induite par la multiplicité des approches qui utilisent cette notion. Cette dernière est soumise à plusieurs définitions qui varient d'un auteur à un autre.

Selon le dictionnaire des ressources humaines : « La compétence rassemble trois types de savoir ; un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »<sup>14</sup>

« La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances »<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Jean-Marie Peretti, « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 2eme Edition Vuibert, 2001, P 60.

<sup>15</sup>Zarifian Philippe, « *Le modèle de la compétence* ». Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, 1999, p. 70

D'après Christian Batal : « Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »<sup>16</sup>.

Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.

- Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou t'outils.

- Les savoirs-être : correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales.

La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle<sup>17</sup>.

« Une capacité à combiner et à utiliser les compétences et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus »<sup>18</sup>

Donc nous pouvons dire que la compétence d'une personne est

- Sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel à ses services de même que pour le public en général.

- Sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu.

- Sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin.

- Sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle.

- Ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel

En termes simples, une compétence permet à un individu de réaliser une tâche donnée de façon satisfaisante dans des conditions variées.

---

<sup>16</sup> Christian Batal, « *La GRH dans le secteur public* », Tome1, Edition d'Organisations, 1998, P 150.

<sup>17</sup> Peretti Jean Marie, « *FAQ Ressources Humaines* », DUNOD, Paris, 2006. P. 108.

<sup>18</sup> Patrick. R, « *la gestion de la formation en entreprise* », Collection organisation en changement, Université du Québec, 2000, P.33

### 2.3 Les composantes de la compétence

Avant d'énumérer les différentes composantes d'une compétence, il nous faut préciser que le personnel ne peut se suffire à l'acquis d'une seule ou d'une partie des composantes de la compétence, car c'est la combinaison des quatre types de savoir qui aboutit à la compétence.

#### 2.3.1 Les savoirs théoriques

Ils sont essentiellement des savoirs disciplinaires, des modélisations de réalité, de leurs propriétés et des lois qui régissent leurs transformations. Les savoirs théoriques permettent de prévoir avec exactitude la façon dont une situation pourrait évoluer suite à une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action, président comment les faits peuvent évoluer sans toutefois définir les raisons de ce changement. Les savoirs théoriques sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

#### 2.3.2 Les savoirs procéduraux

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, sur les manières dont elles fonctionnent. Les savoirs procéduraux sont la formalisation des enchaînements d'actions, de règles et conditions, qui une fois respectées, permettent d'obtenir des effets s'organisant en plan d'action.

#### 2.3.3 Les savoirs pratiques

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou les procédures. Ils sont liés directement à la situation du travail, l'objet sur lequel on agit, les moyens utilisés, mais aussi à l'organisation même et aux partenaires dans l'action.

#### 2.3.4 Les savoir-faire

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains, ils sont le moteur dans l'action. Les savoir-faire sont appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

### 2.4 Les types et les démentions de la compétence

#### 2.4.1 Les démentions de la compétence

La compétence à trois dimensions à savoir :

### a. Le savoir

Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (études, lectures, documentaires, formation, etc.) ou l'expérience. Si ce savoir tend à s'enrichir, il peut aussi se dégrader.<sup>19</sup>

En fait, pour identifier le "savoir", il suffit de compléter cette phrase : « Je connais... ». Par exemple : « Je connais le »

### b. Le savoir-faire

Le savoir-faire, lui, est l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir.

C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses compétences acquises dans un art ou un métier quelconque.

Pour identifier le savoir-faire, suffira de compléter la phrase « Je sais faire... ». Par exemple : « Je sais planifier un évènement de 250 personnes », « Je sais recruter 30 talents par an », « Je sais faire une présentation marketing sur PowerPoint et la présenter devant un client », etc.

Une fois vos savoir-faire identifiés, classez-les par catégories : informatique, finance, ressources humaines, management, etc.

### c. Le savoir-être

Le savoir-être est lié à l'attitude d'un individu, et ces valeurs. Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont il va faire preuve dans le domaine professionnel (courtoisie, maîtrise de ces émotions, bon relationnel, capacité à travailler en équipe, etc.)

Le savoir et le savoir-faire peuvent être acquis facilement, mais le savoir-être qui est lié à la personnalité de l'individu le rend difficilement à l'acquérir, même que certains savoir-être pourront être développés, mais à un niveau limité, ce sont des compétences que l'on n'apprend pas à l'école, mais qu'on utilise tous les jours dans l'environnement professionnel.

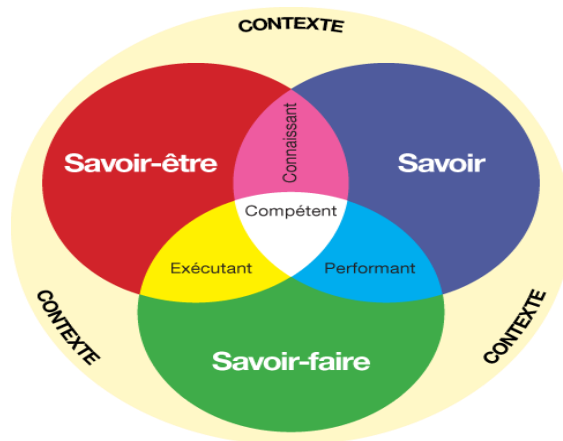
Selon Boudreault le développement de compétences professionnelles dans un contexte est représenté dans la figure N°02<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup><https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise>

<sup>20</sup> Boudreault H, «Conception dynamique d'un modèle de formation en didactique pour les enseignants du secteur professionnel», Thèse de Doctorat, Université de Montréal, Montréal, 2002.

**Figure N°02 :** Le développement de compétences professionnelles



Source : Développement de compétences professionnelles selon Boudreault (2002) Contexte

### 2.4.2 Les types de la compétence

Il existe cinq (05) types de compétences

#### a. La compétence individuelle

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à combiner ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle. La compétence individuelle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement (hiérarchie et collectifs de travail). La compétence individuelle se construit également à partir d'une aspiration personnelle de l'agent pour mettre en œuvre un projet professionnel individuel, indépendamment de son environnement professionnel immédiat.

Le professionnel s'appuie sur ses propres savoirs et savoir-faire ainsi que sur les ressources de son environnement professionnel f:

- ✓ Savoirs : culture et expériences professionnelles et personnelles acquises ;
- ✓ Savoir-faire opératoires et relationnels : ils sont liés à sa capacité à atteindre les objectifs attendus en communiquant avec les parties prenantes et en travaillant en équipe ;
- ✓ Les ressources de l'environnement : par exemple l'accompagnement hiérarchique pour le développement et la valorisation de la compétence individuelle autant que pour son intégration dans des collectifs de travail et des situations professionnalisantes.

#### b. Les compétences collectives

Les compétences collectives sont les capacités de collectifs de travail à atteindre des résultats prédéterminés par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

La compétence collective ce n'est pas réunir les compétences individuelles des membres d'un groupe, mais c'est de construire un groupe sur des fondements solides, qui se base sur des compétences individuelles qui se complètent, qui se ressemblent, c'est-à-dire qui partagent la même culture, des idées, croyances, connaissances, des valeurs qui sont cohérentes visant à avoir le même objectif.

Les compétences collectives se caractérisent par un effet de la coopération entre les compétences individuelles au sein de collectifs de travail, elles dépassent ainsi la simple addition des compétences individuelles. Les compétences collectives sont révélées par des indicateurs de coopération sur différents axes :

- ✓ L'existence de processus et de comportements types collectifs (procédure, mode de traitement de dossier, etc.) ;
- ✓ L'usage d'un langage partagé (réfèrent sémantique, etc.)
- ✓ La représentation collective partagée (réfèrent sémantique, etc.) ;
- ✓ L'interdisciplinarité dans laquelle chaque discipline est traitée en complémentarité et réciprocity avec les autres disciplines, et dans le cadre d'un appui mutuel ;
- ✓ La convivialité irriguant le relationnel au-delà des relations de travail (temps d'échange, points de rencontre, etc.).

Les compétences collectives se développent en particulier dans des organisations favorisant le travail en mode projet dans lequel l'acquisition et le développement des connaissances et des savoir-faire font l'objet d'une capitalisation et d'une mise à disposition de ressources collectives. Le déploiement des compétences collectives permet au service d'assurer les missions dont il a la charge, et elles permettent de donner du sens à l'action et de tisser davantage de liens entre les agents d'origines professionnelles différentes ainsi qu'entre les services. De plus, elles s'appuient sur le développement de modes de travail adaptés comme le développement de la transversalité et le fonctionnement en mode projet.

### **c. Les compétences organisationnelles**

Les compétences organisationnelles regroupent un ensemble d'aptitudes et de capacités entrant dans le périmètre des soft skills, ces dernières correspondant aux compétences interpersonnelles et comportementales (ce que l'on appelle communément le savoir-être). Le sens de l'organisation, une bonne gestion du temps, la rigueur, tout comme la facilité à réaliser des tâches

répétitives ou encore la facilité à travailler sous la pression font partie des compétences organisationnelles.<sup>21</sup>

Le rapprochement entre GRH stratégie, dans les années 1980, a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché. La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme<sup>22</sup>.

### **d. Les compétences territoriales**

La compétence territoriale ou compétence en raison du lieu est l'aptitude légale conférée à une juridiction pour connaître d'une action en en raison de sa situation géographique<sup>23</sup>.

La compétence territoriale renvoie au fait de tenir compte du marché de l'emploi local et à une mutualisation de ressources physiques, matérielles fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques et l'état. Elle s'est affirmée dans les discours et les pratiques.

### **e. Les compétences transversales**

Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert, c'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « les qualités humaines » en s'inspirant de l'étude de l'OFEM. Les compétences transversales peuvent se classer de la façon suivante :

- Savoir-être relevant du métier : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
- Savoir-être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
- Savoir-faire « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation.
- Savoir-faire animation/communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe/encadrer une équipe...

---

<sup>21</sup><https://www.riseup.ai/fr/blog/competences-organisationnelles>

<sup>22</sup>Déjoux Cécile, « *gestion des compétences* », les topos, dunod, 2eme édition, 2013

<sup>23</sup>[https://www.portail-droit-social.fr/?page\\_id=284](https://www.portail-droit-social.fr/?page_id=284)

- Savoir-faire relevant du développement personnel : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme<sup>24</sup>.

Dans ce chapitre nous avons évoqué les notions de base en explorant en détail les notions sur la performance et les compétences. En commençant d'abord abordé l'évolution historique du concept de performance, où nous avons éclairé son importance dans divers domaines comme la gestion, l'économie et l'ingénierie industrielle. Puis nous avons passé à la définition de la performance comme étant le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, cela en mesurant le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné, et discuté aussi les composantes de la performance, telles que l'efficacité et l'efficience, et les aspects essentiels pour améliorer la performance organisationnelle tels que le développement de la créativité du personnel, l'amélioration des processus de fabrication, l'anticipation des besoins des clients, et l'amélioration de la rentabilité, la consolidation des savoir-faire. Enfin nous avons élaboré l'importance de la gestion des compétences et le savoir-faire, où nous avons mis en évidence la nécessité d'adapter les stratégies et pratiques organisationnelles pour relever les défis qu'on a actuellement, sans oublier de maintenir un avantage concurrentiel.

### **Conclusion**

Pour conclure, ce premier chapitre a abordé les notions de la performance et de la compétence et leur l'importance en mettant en évidence leur interdépendance. En outre nous avons défini la performance comme le résultat mesurable des actions d'entreprises par un individu ou une équipe dans un contexte donné, cependant nous avons défini les compétences par l'ensemble des connaissances, des capacités et des attitudes nécessaires pour accomplir des tâches de manière efficace.

---

<sup>24</sup>Cohen- Haegel Annick, « *Toute fonction ressources humaine s* », DUNOD, 2<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2010, P.152



# **Chapitre II**

**Amélioration des  
performances  
et**

**Compétences des managers**

### Introduction

L'objet de ce chapitre est d'expliquer les moyens et les outils pour l'amélioration des performances et des compétences des managers. Dans ce sens ce chapitre est composé de deux sections, la première sera dédiée à cerner les concepts du management et du manager et deuxième sera consacrée aux compétences et aux performances du manager ainsi qu'aux outils et aux instruments pour les améliorer.

### Section 01 : Le Management et le Manager

Le management et le rôle du manager sont des éléments décisifs pour la réussite de toute organisation. Le management englobe l'ensemble des techniques, des méthodes et des pratiques utilisées par le manager afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Le manager, quant à lui, est la personne clé chargée de mettre en œuvre ces stratégies de manière efficace. Il joue un rôle central dans la réussite d'une organisation. Dans cette section notre objectif est de développer le concept du management, son évolution et les styles de management, comme nous allons définir aussi le manager, son rôle, ses styles et ses qualifications. Cela pour mieux comprendre l'interdépendance de ces deux concepts dans la réussite de toute organisation.

#### 1.1 Le Management

##### 1.1.1 Définition du Management

Il existe différentes définitions du management qui sont liées directement au manager, autrement dit chaque individu qui occupe un poste de manager peut avoir sa propre compréhension, approche et méthode pour gérer une équipe ou une organisation. Nous avons recueilli plusieurs définitions qui nous permettent de comprendre le management de ses divers angles.

Le Français Henri Fayol ingénieur des mines, en tant que directeur général de la Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville son expérience dans le management a pu donner une définition pour le management comme suite : "Le management est de prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler."<sup>25</sup> Il considère que ces principes s'appliquent à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leurs secteurs d'activité.

Henri Fayol était un défenseur de l'idée que le management peut et doit être enseigné.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Fayol.H , "*Administration Industrielle et Générale.*",Dunod, Paris,1916

<sup>26</sup>Thierry Burger-Helmchen, CarolineHussler, Paul Muller, « *Le manuel complet du management* », Magnard-Vuibert, Paris, juin 2019.

Selon Henry Mintzberg, auteur mondialement connu pour ses ouvrages consacrés au management a défini le management comme : "Le management est un ensemble de rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels que les managers doivent jouer pour assurer le fonctionnement de l'organisation."<sup>27</sup> Par sa vision, le management répond à de nombreux impératifs :

- Assurer la production efficace et efficiente de biens et de services ;
- Définir la structure de l'organisation et assurer la continuité des activités ;
- Adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement sans perte de contrôle ;
- S'assurer que l'organisation exécute la stratégie mise en place par les dirigeants ;
- Servir de levier d'information entre les employés et la société ;
- Maintenir la culture et la structure organisationnelle<sup>28</sup>

Enfin, pour Peter Drucker, considéré comme l'inventeur du management moderne : "Le management est une tâche consistant à rendre les gens capables de produire un travail commun, en mettant en avant leurs forces et en neutralisant leurs faiblesses."<sup>29</sup>

Pour cet auteur, l'essentiel du management se concentre en cinq points<sup>30</sup> :

1. Utiliser de manière efficace les qualités des individus et neutraliser leurs défauts ;
2. Améliorer la contribution de chacun à l'organisation ;
3. Fixer des objectifs et intégrer les individus dans un but collectif, les faire adhérer à ce but, à une vision commune des choses ;
4. Permettre à l'entreprise et ses membres de se développer par la formation, la mise en commun de connaissances et de compétences, l'apprentissage ;
5. S'assurer que chacun a compris ce qu'il doit réaliser, ce que l'on attend de lui et ce qu'il est en mesure d'attendre des dirigeants.

### 1.1.2 L'évolution du management

L'évolution du management a été marquée par plusieurs phases majeures. Initialement, le management était principalement axé sur la supervision et le contrôle des travailleurs, notamment

---

<sup>27</sup>Mintzberg, H, "*The Nature of Managerial Work*.", Harper & Row, New York, 1973.

<sup>28</sup>Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, « *Le manuel complet du management* », Magnard-Vuibert, Paris, juin 2019

<sup>29</sup>Peter Drucker, "*The Practice of Management*.", Harper & Row, New York, 1954.

<sup>30</sup>Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, « *Le manuel complet du management* », Magnard-Vuibert, Paris, juin 2019

pendant la révolution industrielle. Au début du XXe siècle, des théoriciens comme Frederick Taylor ont introduit des principes de gestion scientifique visant à optimiser l'efficacité des tâches.

Dans les années 1920 et 1930, des penseurs comme Henri Fayol et Max Weber ont développé des théories sur la structure organisationnelle et la bureaucratie. Après la Seconde Guerre mondiale, la théorie des relations humaines a émergé, mettant l'accent sur l'importance de la satisfaction des employés et des relations interpersonnelles. Dans les années 1950 et 1960, la théorie de la contingence a émergé, soulignant que les pratiques de gestion devraient être adaptées aux circonstances spécifiques de chaque situation. À partir des années 1980, le management a été fortement influencé par des concepts tels que la qualité totale, « le Benchmarking<sup>31</sup> » et la gestion par objectifs.

Plus récemment, le management a été façonné par des tendances telles que la mondialisation, la technologie de l'information et l'accent mis sur le leadership transformationnel et la responsabilité sociale des entreprises.

En somme, l'évolution du management a été marquée par un passage d'une approche autoritaire à une approche plus participative et adaptative, en tenant compte des défis et des opportunités de chaque époque.<sup>2</sup>

### 1.1.3 Les styles de management

Les styles de management sont variés et peuvent être adaptés selon la situation, les objectifs de l'entreprise et la personnalité du manager. Il est important de les connaître pour mieux communiquer vers les collaborateurs. Selon Rensis Likert, psychologue américain spécialiste en mesure des attitudes, a défini, au tout début des années soixante, 4 grands systèmes de management. Ces 4 types de direction<sup>32</sup> sont établis selon leurs caractéristiques opérationnelles, allant d'une direction autoritaire à une gestion impliquant totalement les collaborateurs.

#### a. Le management directif (centré sur le résultat avec forte implication du manager)

Parfois nommé management autoritaire, il est basé sur une structure et des consignes strictes, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions

---

<sup>31</sup>Un ensemble d'actions qui vous aident à évaluer et à comparer vos produits, méthodes et services à ceux de vos partenaires ou de la concurrence

<sup>32</sup>Likert, Rensis, *The Human organization: its management and value*, McGraw-Hill Higher, 1967, page 258.

centralisées sur la personne du manager. Celui-ci exige de la précision sur la méthode et sur les résultats. Ce style de management repose sur de nombreuses procédures, mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager en ses collaborateurs est limitée. C'est probablement, le type de management qui génère le plus de comportements hostiles de la part des collaborateurs, mais aussi des problèmes relationnels et un mal-être au travail. Le management directif est typique du taylorisme.

Les avantages majeurs de ce style sont obtention de résultats rapides et efficacité, et son inconvénient majeur c'est le manque de motivation des collaborateurs.

**b. Le management persuasif** (centré sur le relationnel avec forte implication du manager)

Parfois nommé management paternaliste, il reste autoritaire même si moins que le management directif et procédurier, il est aussi plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.

Les avantages majeurs de ce style de management sont qu'il donne le sentiment d'appartenance à un groupe et favorise le travail d'équipe en créant un environnement de travail familial. Cependant, son inconvénient majeur est que son système est peu ouvert sur l'extérieur.

**c. Le management délégué** (centré sur le résultat avec implication moindre du manager)

Parfois nommé management consultatif, il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Il fait la part belle à l'implication de chacun des membres de l'équipe et à leur responsabilisation. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale, passe plutôt bien.

Les avantages majeurs de ce style sont la responsabilisation, l'implication des collaborateurs et une bonne ambiance de travail. L'inconvénient de ce style est le manque de structures, ce qui peut conduire à un management trop amical.

**d. Le management participatif** (centré sur le relationnel avec implication moindre du manager)

Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige.

Ce style a deux avantages majeurs, il favorise la motivation et la participation des collaborateurs.

Cependant, il présente trois inconvénients, il nécessite un réel engagement, une grande capacité d'autonomie et une forte dose de créativité de la part de chaque collaborateur.

Comprendre les principes du management et les compétences essentielles du manager est donc fondamental pour assurer la croissance et la pérennité d'une organisation

### 1.2 Le Manager

#### 1.2.1 Définition du manager.

Selon Peter Drucker « Un manager est un chef qui prend des décisions, guide son équipe et coordonne les efforts pour atteindre les objectifs de l'organisation »<sup>33</sup>.

Un manager est un cadre qui conduit une équipe, il définit les méthodes et les priorités qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est le maître de manœuvre. Certaines hiérarchies s'expriment au niveau stratégique et d'autres au niveau plus tactique, opérationnel. Un troisième niveau assure la coordination entre les deux autres. Pour une stratégie efficace et efficiente, il faut être visionnaire, percevoir l'orientation précise vers laquelle on souhaite diriger son activité.

#### 1.2.2 Les différents rôles du manager

Bien connaître les techniques de management est fondamental pour pouvoir occuper un poste managérial en entreprise. En plus des exigences d'attitude et de personnalité, il est également nécessaire d'exercer d'importantes responsabilités de gestion.

##### a. Organisation du travail

La fonction principale d'un manager est de mettre en place une bonne organisation du travail. En effet, la réussite de ses missions dépend de sa capacité à coordonner le travail et à répartir les tâches. Pour ce faire, il doit fixer les objectifs individuels et collectifs, planifier les actions à mener

---

<sup>33</sup> Peter Drucker "La pratique de la direction d'entreprise", Harper & Row, New York, 1957.

et concevoir les plannings. Enfin, il organise les réunions pour déterminer l'aspect formel de la communication.

### **b. Diriger l'équipe**

La fonction managériale amène souvent le manager à diriger et à prendre des décisions pour l'intérêt de l'entreprise. En fait, chaque décision prise a pour but de faire accroître le taux de réussite des objectifs. Il est quand même dans l'intérêt du manager de consulter son équipe avant de décider des solutions d'amélioration. Cela permet de conserver la cohésion d'équipe face aux éventuels changements de stratégies.

### **c. Animer une équipe**

La réalisation d'un objectif commun résulte de la capacité du manager à motiver les membres de son groupe. En gestion de projet, il est bénéfique pour le chef d'équipe de définir les actions pour améliorer la performance individuelle et collective. Ainsi, la mise en œuvre des systèmes d'évaluation, des formations et des techniques de motivation est un moyen favorable pour mobiliser les salariés vers le progrès.

### **d. Déléguer des tâches**

Le manager opérationnel tient un rôle important dans l'organisation. En raison des nombreuses activités qu'il gère et réalise au quotidien, il est tenu de confier certaines responsabilités aux membres de son équipe. Savoir déléguer les tâches est essentiel pour gagner du temps et réaliser les objectifs dans les délais convenus. De plus, c'est un excellent moyen de responsabiliser les employés et de les impliquer davantage dans la vie de l'entreprise.

### **e. Contrôler les objectifs**

Il est important de contrôler le respect et la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le rôle du manager est de trouver des solutions d'amélioration lorsque les résultats ne correspondent pas aux attentes. Dans ce contexte, divers plans d'action peuvent être considérés : changement de procédures, organisation de formations, ajustement organisationnel, etc. En effet, effectuer un suivi précis et régulier facilite la détection des problèmes.

### **1.2.3 Les différents types de managers**

Le management fait souvent référence à des activités comme piloter une équipe et gérer les relations interpersonnelles. Ainsi, chaque manager doit adapter son style managérial pour mener à bien ses missions. On distingue généralement quatre profils types de management en entreprise.

### **a. Le Manager déléguatif**

Le manager déléguatif est reconnu pour sa capacité à mettre en place une équipe à la fois responsable et autonome. Pour atteindre les objectifs définis, chaque membre de son groupe est libre de choisir lui-même ses plans d'action et ses méthodes de travail. Cependant, il donne de temps en temps des conseils et des instructions pour renforcer la motivation et la créativité de ses collaborateurs. Ce style est idéal pour les équipes motivées et compétentes.

### **b. Le manager participatif**

Le manager participatif est un leader adepte de l'efficacité collective. Dans son style de management, il développe des stratégies et des actions pour favoriser la dynamique de groupe et le travail d'équipe. Ce type de manager veille également au bien-être de ses collaborateurs et vise à créer des relations de travail durables et bénéfiques au sein de l'équipe. Ce style est idéal pour les équipes compétentes et dont la motivation n'est pas au maximum.

### **c. Le manager persuasif**

Quel que soit l'objectif à atteindre, le manager persuasif est un véritable guide pour son équipe. Sa mission principale consiste à aider les collaborateurs à exprimer leur plein potentiel. Pour ce faire, il leur donne du sens, explique et forme son équipe dans leurs missions quotidiennes et les incite à dépasser leurs limites actuelles. Il s'agit notamment d'une pratique de management indispensable pour développer les compétences d'une équipe motivée.

### **d. Le manager directif**

Le manager directif est un leader qui dirige une équipe de manière ferme et efficace. Il se distingue par son style de management engagé et entreprenant. Ce type de manager fait référence à un expert technique capable de structurer une activité et de donner des instructions claires. Pour atteindre les objectifs, il impose les méthodes à suivre et prend seul les décisions. Ce style est idéal pour les équipes peu motivées et peu compétentes.

Deux possibilités s'offrent aux salariés pour devenir manager en entreprise. D'un côté, le salarié peut occuper un poste de manager suite à une promotion interne lors de l'entretien annuel d'évaluation par exemple. D'un autre côté, le statut peut être acquis suite à une opportunité qui se présente lors d'un entretien d'embauche pour un emploi de manager.

### **1.2.4 Les qualifications d'un manager**

Il n'existe pas de formation particulière pour devenir manager, c'est le fruit d'une promotion professionnelle. Le plus souvent, le manager est un ancien employé qui, suite à ses compétences et/ou aux années d'expérience accumulées, a su se démarquer des autres. C'est la raison pour



laquelle, après plusieurs années passées en entreprise, il est possible de prétendre à une position managériale et d'évoluer vers le poste de manager.

Toutefois, pour devenir manager, il est possible pour le salarié qui le souhaite de :

### **a. Mobiliser son compte personnel de formation (CPF)**

Chaque employé possède un (CPF). Grâce à ce dernier, il peut avoir droit à plusieurs heures dédiées à la formation. En usant de son (CPF), le salarié va pouvoir se former pendant ou en dehors de ses heures de travail pour développer de nouvelles compétences. Tout ceci en gardant son salaire.

### **b. Master en management**

Le master en management (MBA) est le diplôme le plus connu par tous les aspirants au poste de manager. Très complet, ce diplôme permet à l'apprenant d'acquérir les connaissances de base dans toutes les différentes disciplines du management. Ces dernières sont les ressources humaines, le marketing, le développement international, la stratégie ou encore la transformation digitale.

Le management consiste à prévoir, organiser, coordonner et contrôler les activités d'une organisation. Il a évolué d'une approche autoritaire à des méthodes plus participatives, influencées par divers théoriciens comme Fayol, Mintzberg, et Drucker. Les styles de management, allant du directif au participatif, s'adaptent aux besoins spécifiques des équipes. Le rôle du manager inclut l'organisation du travail, la direction de l'équipe, l'animation, la délégation des tâches, et le contrôle des objectifs. Les managers peuvent accéder à leur poste par promotion interne ou formation spécialisée comme les MBA en management.

## **Section 02 : Performances et compétences des managers**

Les performances et les compétences des managers sont des piliers fondamentaux de toute organisation prospère. En tant que catalyseurs de la productivité, de l'innovation et de l'engagement des employés, les managers occupent une position centrale dans la réussite globale d'une entreprise. Leur capacité à diriger, inspirer et guider leurs équipes influence directement la réalisation des objectifs stratégiques et la création d'une culture organisationnelle solide. Ainsi, évaluer et renforcer les performances et les compétences des managers revêt une importance capitale pour assurer la croissance et la compétitivité à long terme de l'entreprise.

### 2.1 Performance des managers

#### 2.1.1 La Performance des managers

Les performances des managers c'est un processus continu de communication entre un superviseur et un employé qui se produit tout au long de l'année, à l'appui de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Le processus de communication comprend la clarification des attentes, la définition d'objectifs, l'identification des buts, la fourniture de commentaires et l'examen des résultats<sup>34</sup>

#### 2.1.2 Qualités d'un bon manager

##### 1. Compétences en leadership

Pour être un manager efficace, vous devez être capable de diriger efficacement vos employés. Visualiser à quoi vous souhaiteriez que votre leadership ressemble est un moyen efficace de parvenir à une bonne gestion. Les penseurs stratégiques peuvent avoir une vue d'ensemble et des détails mineurs que d'autres ne voient peut-être pas.

« Comment envisagez-vous le leadership lorsque vous êtes au sein d'une organisation, d'une équipe ou d'une entreprise ? » a déclaré le Dr Rick Hall<sup>35</sup>, directeur des programmes de leadership et de gestion au CCU. « Quel est votre point de départ ? Quelle est votre étoile polaire ? »

Diriger implique bien plus que simplement donner des ordres ; cela implique d'inspirer et de motiver votre équipe vers la réalisation d'objectifs communs. Un bon manager responsabilise et motive les employés eux-mêmes, en leur offrant des conseils et un soutien tout en favorisant un sentiment d'appartenance et de responsabilité. Cette approche remonte non seulement le moral, mais encourage également l'innovation et la créativité au sein de l'équipe.

##### 2. Expérience professionnelle

Si vous n'avez pas d'expérience de travail dans un environnement professionnel et de direction d'équipe, il sera difficile de devenir manager. Un excellent moyen d'acquérir de l'expérience dans un rôle de direction est de communiquer vos objectifs avec votre emploi actuel.

---

<sup>34</sup>University of California, Berkeley. "Performance Management: Concepts & Definitions." People & Culture, UC Berkeley,<https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts/>.

<sup>35</sup>Siena Heights University. "10 Reasons Leadership Is Important in the Workplace." Siena Heights University, 8 Dec. 2022,<https://www.sienaheights.edu/10-reasons-leadership-is-important-in-the-workplace/>.

Dans certains cas, lorsque la direction sait que vous cherchez à devenir un leader, elle vous formera automatiquement à travers divers scénarios qui pourraient vous aider à vous préparer à une prochaine promotion ou à un poste qui pourrait devenir disponible.

### **3. Bonne communication**

Une communication efficace est un élément essentiel que possèdent tous les meilleurs managers. Il ne s'agit pas seulement de compétences d'écoute, mais également de communication des responsabilités et des attentes professionnelles. Cela signifie écouter votre équipe et travailler avec elle pour produire les meilleurs résultats dans le cadre de son poste.

Veiller à prendre du temps et à organiser des réunions hebdomadaires avec vos employés vous aidera, en tant que leader, à comprendre où en est chacun dans ses projets. Cela renforcera également la confiance avec vos employés et leur permettra d'améliorer leur productivité dans leur flux de travail, sachant qu'ils ont quelqu'un pour les aider si nécessaire.

Au-delà des compétences en communication verbale et écrite, les managers efficaces excellent également dans la communication non verbale, comprenant que le langage corporel, le ton de la voix et même le silence peuvent transmettre des messages puissants. Être capable de lire la pièce, d'interpréter des indices subtils et d'ajuster votre style de communication en fonction des besoins et des sensibilités des différents membres de l'équipe est crucial.

### **4. Large base de connaissances**

L'expérience en tant que manager est importante, mais les connaissances le sont aussi. La rentrée scolaire est un investissement que de nombreux dirigeants efficaces considèrent comme un avantage non seulement pour leur vie professionnelle, mais également pour leur vie personnelle.

Cela implique de comprendre la dynamique de l'industrie, les produits et services de l'entreprise et les différents rôles au sein de l'organisation. Avoir ces connaissances complètes permet à un responsable de prendre des décisions éclairées, d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux, de combler les écarts entre les différents départements et de faciliter un environnement de travail collaboratif.

Cela positionne également le manager comme une source fiable d'informations et d'orientation pour l'équipe, renforçant ainsi sa crédibilité et le respect qu'il reçoit de la part des membres de l'équipe.

### **5. Bonne organisation**

Si vous n'êtes pas organisé à votre poste, il y a de fortes chances que les employés que vous dirigez ne le soient pas non plus. De nombreuses ressources en ligne peuvent vous inciter à vous organiser.

L'organisation s'étend au-delà de la simple productivité personnelle ; il s'agit de créer et de maintenir des systèmes qui améliorent l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble de l'équipe. Un gestionnaire bien organisé établit des processus et des structures clairs pour garantir que les projets se déroulent sans problème et que les objectifs sont atteints.

Cela implique la mise en place de systèmes de gestion de projet robustes, l'utilisation d'outils numériques pour le suivi des tâches et la mise en œuvre de systèmes de classement numériques et physiques permettant un accès facile aux documents et informations importants.

Une organisation efficace signifie également hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, allouer judicieusement les ressources et fixer des délais réalistes qui tiennent compte de la charge de travail et des capacités des autres membres de l'équipe.

En modélisant les compétences organisationnelles, un manager non seulement contrôle ses propres responsabilités, mais inspire également son équipe à adopter des habitudes similaires, conduisant à un environnement de travail plus productif et harmonieux.

### **6. Gestion du temps**

Un autre facteur essentiel pour réussir en tant que manager est la gestion du temps. Si vous êtes en retard tous les jours, vos employés pourraient penser qu'il est acceptable d'être également en retard.

La gestion du temps est importante pour prioriser votre journée, vous assurer d'avoir le temps de communiquer avec vos employés et atteindre vos objectifs tout au long de la semaine.

Une gestion efficace du temps minimise également considérablement le stress. Il garantit que les tâches sont réalisées dans les délais impartis, laissant place aux imprévus ou aux défis qui pourraient survenir.

Un manager compétent en gestion du temps peut donner l'exemple positif, motivant son équipe à adopter des pratiques similaires. Cette approche favorise une équipe plus productive et engagée, tout en réduisant le roulement du personnel et, en fin de compte, en favorisant un environnement de travail plus sain et plus dynamique.

### **7. Art de la délégation**

Si vous ne savez pas déléguer des projets et des tâches, votre rôle de manager sera bien plus compliqué. N'ayez pas peur de demander à vos employés de vous aider à accomplir une tâche. Vous pensez peut-être qu'il est plus facile de tout faire vous-même, mais cela ajoutera plus de temps à votre emploi du temps déjà chargé et vous ne permettrez pas à vos employés de faire ce pour quoi ils ont été embauchés.

La délégation ne consiste pas seulement à attribuer des tâches ; c'est une compétence essentielle qui favorise le développement de vos employés et facilite la croissance tant pour les employés que pour l'organisation. Une délégation efficace implique d'identifier les bonnes tâches, de choisir les membres de l'équipe appropriés en fonction de leurs compétences et de leurs aspirations, et de fournir au membre de l'équipe le soutien et les ressources nécessaires.

Cela signifie également faire confiance à votre équipe pour assumer les responsabilités tout en restant responsable. Cela permet aux managers de se concentrer sur des tâches de niveau supérieur, favorise la confiance entre les membres de l'équipe et facilite leur développement professionnel en leur permettant de relever de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités.

### **8. Confiance en soi**

Pour être un manager efficace, vous devez avoir confiance en vos capacités, votre expérience et vos capacités décisionnelles. Cela ne signifie pas que vous devez être arrogant ou vous sentir mieux que vos employés. Vous occupez un rôle de direction pour une raison, et votre confiance permettra à votre équipe de donner le meilleur d'elle-même.

La confiance en soi est un trait essentiel pour un manager, car elle constitue la base du développement de compétences en leadership. Un manager confiant inspire confiance et respect au sein de son équipe, faisant preuve de certitude dans ses décisions et son orientation. Cette assurance ne doit pas être confondue avec l'infaillibilité, mais plutôt considérée comme une volonté de prendre des risques calculés et de prendre des décisions, même face à l'incertitude.

"Même les PDG et administrateurs qui réussissent devront apprendre à être innovants et à s'adapter", a déclaré Hall. « Mais ils doivent aussi connaître leurs valeurs. Si vous n'avez pas de valeurs fortes – il y aura des erreurs –, cela pourrait être potentiellement catastrophique sur le plan personnel et professionnel pour vous en tant que leader<sup>36</sup>.

Lorsqu'un manager respire la confiance, cela crée un environnement de travail positif dans lequel les employés se sentent en sécurité dans leur rôle, motivés à contribuer et plus susceptibles de se rallier à la vision et aux objectifs de leur leader. La confiance, associée à l'humilité, permet aux bons managers de reconnaître les forces et les faiblesses de leurs employés, de rechercher des commentaires et de s'efforcer continuellement de s'améliorer.

### **9. Respect des autres**

---

36 Colorado Christian University. "10 Characteristics of an Effective Manager." CCU Online, 8 June 2017, <https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>.

Établir un environnement de travail sain et respectueux pour votre équipe est très important pour un leader. Si vous ne faites pas preuve de respect ou d'appréciation envers vos employés, il y aura certainement des tensions sur votre lieu de travail.

Le respect d'autrui va au-delà de la simple tolérance ; cela implique de valoriser les contributions, les compétences techniques et les perspectives uniques de chaque membre de l'équipe. Cette approche favorise une culture d'inclusion, où chaque voix est entendue et valorisée, et où la diversité est considérée comme une force.

En faisant preuve de respect, un manager construit une équipe plus forte et plus cohésive et établit une norme pour les interactions interpersonnelles au sein de l'organisation, encourageant l'empathie, la compréhension et le soutien mutuels entre tous les employés. Ce respect fondamental est essentiel pour surmonter les défis, stimuler l'innovation et la réussite des employés et atteindre des objectifs communs.

### **10. Culture d'entreprise**

La culture d'entreprise est la partie amusante d'être un grand leader. C'est ici que vous pouvez renforcer l'engagement des employés et montrer à vos employés à quel point vous êtes reconnaissant pour leur travail acharné.

Proposer des activités ludiques tout au long de la semaine, comme une sortie team building après les heures de bureau ou l'ajout d'une nouvelle station café dans la salle de pause, est une manière infinie de renforcer votre culture d'entreprise. Cela renforcera non seulement la culture de votre entreprise, mais augmentera également la rétention des employés et la satisfaction au travail, et fera potentiellement de vous une entreprise de haut rang pour laquelle travailler.

## **2.2 La compétence d'un Manager**

### **2.2.1 Définition de la compétence d'un manager**

La compétence managériale est la capacité à accomplir des tâches en utilisant les compétences et attitudes pertinentes nécessaires au poste. Les aptitudes et compétences en matière de gestion contribuent à la productivité d'un lieu de travail, car elles sont nécessaires pour gérer les employés en vue d'atteindre les objectifs organisationnels fixés. Ces compétences permettent aux managers de travailler avec les membres de l'équipe pour mener à bien des projets en utilisant les ressources et le temps disponibles. Les managers utilisent le modèle de compétences de l'organisation pour obtenir les résultats souhaités, résoudre les problèmes rapidement et éviter les crises.

### 2.2.2 Types de compétences managériales

Robert Katz<sup>37</sup> identifie trois types de compétences essentielles à un processus de management réussi :

- Compétences techniques
- Compétences conceptuelles
- Compétences en gestion humaine ou interpersonnelle

#### a. Compétences techniques

Comme leur nom l'indique, ces compétences donnent au manager les connaissances et la capacité d'utiliser différentes techniques pour réaliser ce qu'il souhaite réaliser. Les compétences techniques ne sont pas uniquement liées aux machines, outils de production ou autres équipements, mais ce sont également des compétences qui seront nécessaires pour augmenter les ventes, concevoir différents types de produits et services, commercialiser les produits et services, etc.

Les compétences techniques sont les plus importantes pour les managers de premier niveau. Pour les cadres supérieurs, ces compétences ne revêtent pas une grande importance. Par conséquent, à mesure que l'on progresse dans une hiérarchie allant du bas vers les niveaux supérieurs, les compétences techniques perdent de leur importance.

#### b. Compétences managériales humaines ou relationnelles

Les compétences en gestion humaine ou interpersonnelle facilitent les connaissances et la capacité d'un manager à travailler avec les gens. L'une des tâches de gestion les plus critiques consiste à travailler avec les gens. Sans personnel, l'existence de la direction et des managers devient superflue.

Ces compétences permettent aux managers de devenir des leaders et de motiver les employés pour de meilleures réalisations. De plus, ils les aident à utiliser plus efficacement le potentiel humain de l'entreprise. En termes simples, ce sont des compétences essentielles à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

#### c. Compétences conceptuelles

Les compétences conceptuelles permettent à un manager d'utiliser ses connaissances ou ses capacités pour une réflexion plus abstraite. Cela signifie qu'ils peuvent facilement envisager l'ensemble au moyen de l'analyse et du diagnostic des différents états. En tant que tels, ils seraient en mesure de prédire l'avenir d'une entreprise ou d'un département dans son ensemble.

---

<sup>37</sup>Robert Katz, « *Skills of an Effective Administrator* », Harvard Business Review, Boston, 1955.

Les compétences conceptuelles sont vitales pour les cadres supérieurs, moins critiques pour les cadres intermédiaires et non requises pour les cadres de premier niveau. À mesure que l'on monte du bas de la hiérarchie managériale vers le sommet, l'importance de ces compétences va augmenter.

### 2.2.3 Présentation des quatre dimensions de la compétence

Les dimensions font partie du concept large de compétence, qui inclut tous les aspects de la performance au travail représentée par :

- Compétences liées aux tâches
- Compétences en gestion de tâches
- Compétences en gestion des situations d'urgence
- Compétences liées à l'environnement de travail/rôle.

#### **a. Compétences liées aux tâches**

La capacité d'accomplir la tâche. Une unité de compétence décrit des éléments de compétence et des critères de performance. Ceux-ci ont été développés et approuvés par l'industrie pour décrire les performances attendues des tâches ou des activités de travail.

#### **b. Compétences en gestion de tâches**

La capacité de gérer une gamme de tâches pour répondre aux exigences du travail. Une profession ou un emploi nécessitera qu'un travailleur exécute une gamme de tâches et d'activités professionnelles. Ils devront gérer leur travail pour faire avancer les choses, tel que de prioriser les tâches, d'intégrer des tâches, planifier les tâches et organiser les tâches.

#### **c. Compétences en gestion des situations d'urgence**

La capacité de réagir aux irrégularités et aux ruptures de routine.

Tout ne se passe pas comme prévu sur un lieu de travail. Des accidents surviennent, des erreurs et des fautes se produisent, des choses non standard se produisent. Les managers ont besoin de connaissances approfondies et de compétences en résolution de problèmes pour agir en cas d'irrégularités et de ruptures de routine.

#### **d. Compétences liées à l'environnement de travail/rôle**

La capacité de faire face aux responsabilités et aux attentes du lieu de travail. Idéalement, un manager doit répondre aux normes de performance et aux attentes du lieu de travail. Cela inclut le travail avec d'autres personnes, de l'environnement interne (responsables, pair professionnel ou subordonnés, et l'environnement externe comme les clients, les fournisseurs, etc.



### 2.3 Évaluation des performances et des compétences des managers

#### 2.3.1 Définition de l'évaluation

Dans le langage courant, « évaluer » peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier, ou mesurer. Selon Bernard Martory et Daniel Crozet : « l'évaluation est le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :-par une notation ;-par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de période précédant l'entretien »<sup>38</sup>.

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE « L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel ou de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés. L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercées pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'apprécié »<sup>39</sup>.

Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot "évaluation" la définition suivante : Action d'évaluer, valeur et quantité évaluée, et évaluer c'est de porter un jugement sur la valeur, le prix, fixé approximativement. Après avoir analysé les différentes définitions octroyées à cette notion, nous avons constaté que l'évaluation est un outil de gestion des ressources humaines qui correspond à un processus de suivi permanent du développement professionnel des salariés d'une organisation. Elle consiste à une prise d'information sur des performances ou des comportements qui nous permettront par la suite de définir des objectifs à atteindre.

#### 2.3.2 Définition de l'évaluation des managers

L'évaluation des managers est le processus d'examen des performances et des compétences d'un manager au sein d'une organisation. Ce formulaire d'évaluation comprend généralement un examen des performances du manager au cours d'un trimestre ou d'une année et un retour d'information honnête de la part des subordonnés directs, des pairs et des supérieurs hiérarchiques.

---

<sup>38</sup>Bernard Martory et Daniel Crozet, *GRH pilotage social et performance*, 7ème édition, paris, 2008, p74

<sup>39</sup>Henri Mahé de Boislaudelle, *dictionnaire de gestion concepts et outils*, Edition Economica, paris 1998, page159

Le processus d'évaluation des managers a pour but d'identifier les forces et les faiblesses de leurs performances et de leur fournir un retour d'information constructif ainsi qu'un accompagnement pour les aider à progresser dans leur fonction. Il peut également évaluer les promotions, les incitations, les autres récompenses et déterminer si le manager répond aux attentes et aux objectifs

### 2.3.3 Avantages d'évaluation des managers

L'évaluation des managers peut présenter de nombreux avantages, tant pour le manager que pour l'entreprise, elle permet :

- D'identifier les domaines dans lesquels le manager excelle et ceux dans lesquels il doit s'améliorer.
- Préciser les besoins spécifiques de formation ou de développement que les cadres peuvent avoir.
- Déterminer si les cadres soutiennent adéquatement leurs subordonnés directs
- Stimuler le moral, l'engagement et la productivité des employés.
- Créer un environnement propice à l'épanouissement des managers et de leurs équipes
- Il peut également contribuer à créer un système plus objectif pour le retour d'information et les décisions de promotion. Enfin, l'évaluation des managers peut contribuer à améliorer la communication entre les managers et leurs employés.

### 2.3.4 Les outils d'évaluation des managers

Comme le rappelle H. Laroche et al. (2004), le Manager est également un managé, qui doit rendre des comptes, dont les résultats sont évalués, dans le cadre d'un mandat et d'une relation de subordination. Pour ces auteurs, le Manager s'inscrit dans une chaîne de mandats puisqu'il fait pour son supérieur et qu'il fait faire à son subordonné pour son propre compte. Dans le cadre de la théorie de l'agence, la difficulté provient du fait que ces mandats ne sont pas toujours clairement définis, et donc la question de l'évaluation se pose. Le culte des résultats qui prédomine dans l'univers managérial ne peut pas cacher le fait que la mesure et la signification de ces résultats demeurent souvent incertaines.

L'évaluation est permanente pour les Managers, et ce flou l'accentue. Elle dépasse le seul cadre des procédures formelles d'évaluation. Les jugements évaluatifs portent sur l'action menée, sur le Manager lui-même puisque son comportement, voire son apparence, sa personnalité, sont pris comme indices pour évaluer la qualité de son action. Le Manager doit donc en permanence se

soucier des indices qu'il produit et qui vont servir à l'évaluer, et notamment garder le contrôle de soi, de ses émotions et de son stress.

Parmi tous les outils d'évaluation utilisés par les entreprises pour apprécier leurs Managers, les principaux sont les suivants<sup>40</sup>

### **a. Le 360° feedback**

Technique d'évaluation destinée aux Managers, qui consiste à chercher l'information relative à la performance (au sens large) du salarié auprès du plus grand nombre de personnes concernées, le 360° est aussi l'outil privilégié pour le développement des compétences « soft », nécessaires aux évolutions environnementales, organisationnelles, et du rôle du Manager<sup>41</sup>, où la seule évaluation hiérarchique perd de son sens. Le 360° a deux buts, qui peuvent être conjugués ou distincts : le développement et/ou l'évaluation, dans le cas du développement, le Manager est censé développer les compétences « soft » à partir des feedbacks obtenus, - dans l'évaluation, lors de l'entretien annuel, il peut y avoir un lien avec la rémunération et la gestion des carrières. Il peut être utilisé dans un cadre individuel ou dans un cadre collectif sur une population de Managers. La méthode est rigoureuse, les outils adaptés et le système de mesure sont précis et la restitution est circonstanciée.

Le 360° permet de mettre en évidence les points forts et les points à améliorer, les écarts de perception, ainsi que le style de management et de leadership de la personne. Il procure des axes de progrès comportementaux, donne le sens dans lequel évoluer.

Il comprend les résultats rétrospectivement observables et les comportements managériaux mis en œuvre pour les obtenir.

Considéré comme un outil de changement plutôt que comme un outil de contrôle, il permet la confrontation de plusieurs points de vue. L'entreprise dispose ainsi d'une vision claire des compétences dont elle dispose et de leur évolution.

Des études ont d'ailleurs montré que l'utilisation du 360° pour la mesure de la performance était source de contradictions et de conflits. En effet, c'est son utilisation et son intégration dans les pratiques de Gestion des Ressources humaines qui en font un facteur de développement. Néanmoins, son coût et sa nature ne le rendent pas accessible à tous les types d'entreprises.

### **b. L'appréciation hiérarchique**

---

<sup>40</sup>AUBRET Jacques et GILBERT Patrick), « *L'évaluation des compétences* », Edition Mardaga,2003.

<sup>41</sup>« Héloïse et SAINT AUBERT Hervé, « *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité* », Revue Internationale de Psychosociologie 2006/28 vol 12, p.129-163

L'appréciation hiérarchique est la plus courante en gestion et développement de carrière, est une pratique selon laquelle un Manager mandaté par sa Direction va porter un jugement sur les conduites ou les résultats de ses collaborateurs. En général, le responsable regarde si les objectifs sont atteints, si la performance est réalisée. La prise en compte des compétences dans le processus d'évaluation a introduit un changement d'objet.

Le Manager peut réaliser une appréciation globale sur les comportements, résultats, et la personnalité - une appréciation par critères, que l'on suppose compris de manière identique par l'ensemble des évaluateurs - ou une appréciation par objectifs ou par faits significatifs sur la période écoulée. Néanmoins, cet outil peut paraître trop fortement soumis à la relation hiérarchique (pouvoir de récompense et de punition, processus unilatéral, les aptitudes interpersonnelles nécessaires ne sont pas possédées, réticences).

### **c. L'entretien de positionnement des compétences lors de l'entretien annuel**

C'est un moment arrêté d'évaluation et de confrontation entre les représentations du hiérarchique et celles du salarié quant aux compétences démontrées. Même si la démarche d'évaluation ne se limite pas à cet entretien, c'est lui qui occupe la place centrale puisque c'est un moment officiel qui peut avoir des impacts en termes de rémunération, de formation, de mobilité... C'est un véritable acte de management.

Cet entretien est à la fois rétroactif puisqu'il se base sur les objectifs de développement fixés la fois précédente, et projectif puisqu'il fixe les objectifs d'évolution pour l'année à venir.

### **d. L'Assessment Center**

Est destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs, qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies.

A l'issue de l'Assessment Center, un rapport est réalisé sur les points forts, les points à développer, ainsi qu'un plan de développement par rapport au futur poste. Le rapport est remis au client et au candidat. Certaines entreprises internalisent ce type de pratique, les autres faisant appel à des cabinets.

### 2.4 Étapes pour améliorer la performance des managers

Améliorer les performances des managers est un processus continu qui nécessite une approche structurée et globale. Voici les étapes clés pour y parvenir :

#### 2.4.1 Garantir la confidentialité

Les évaluations par les pairs ne sont utiles que si les personnes se sentent libres de dire ce qu'elles pensent sans crainte de représailles. L'anonymat est essentiel pour que les personnes se sentent en sécurité et puissent donner un retour d'information honnête ; évitez donc d'utiliser des noms individuels dans les rapports. Il faut donc éviter d'utiliser des noms de personnes dans les rapports et expliquer clairement aux personnes qui donnent leur avis à quel point votre système est sûr et introuvable.

#### 2.4.2 Créer des indicateurs de performance clairs

Élaborez un cadre de performance des managers qui fournit toutes les informations dont les dirigeants ont besoin pour comprendre comment mesurer leurs performances.

Ce cadre doit être accessible et transparent afin qu'il n'y ait pas de confusion sur les attentes.

Le fait de lier les indicateurs de performance aux objectifs de l'entreprise permet de s'assurer que

Le système d'évaluation des managers s'aligne sur les objectifs de l'entreprise.

Donner un retour d'information pertinente et exploitable qui ne peut que faire progresser le développement du leadership.

#### 2.4.3 Adapter l'évaluation au gestionnaire concerné

Il n'y a pas deux managers identiques, il faut donc éviter d'utiliser une méthode d'évaluation qui sort des sentiers battus.

Lorsqu'on crée des indicateurs de performance, il faut tenir compte des forces et des faiblesses de chaque dirigeant de son rôle et de la durée de son expérience dans ce rôle spécifique.

Tous ces facteurs aident à identifier les domaines de développement professionnel et à fixer des objectifs qui leur sont propres.

#### 2.4.4 Évaluation et Ajustement

**Suivi des performances** : Utiliser des indicateurs de performance clés (ou KPI en anglais, pour key performance indication) pour suivre les progrès des managers.

**Évaluations périodiques :** Effectuer des évaluations périodiques pour mesurer l'impact des formations et ajuster les plans de développement si nécessaire.

### 2.4.5 Fournir des exemples concrets

Donnez des exemples de performances positives et négatives pour que le retour d'information soit le plus utile possible.

**Ne dites rien :**

- "Tu es douée pour ça."
- "Vous avez fait du bon travail au cours de ce cycle de performance."
- "Votre contribution a été conforme aux attentes, comme d'habitude."

Il faut plutôt chercher à savoir quand et comment ils ont fait preuve d'une force spécifique. Par exemple, ont-ils été capables de gérer avec tact une situation difficile avec un client ? ont-ils réussi à augmenter les niveaux de productivité de leur équipe ?

Il en va de même pour les commentaires négatifs.

**Ne dites rien :**

- "Votre équipe n'est pas contente de vous".
- "Vous devez travailler sur votre style de communication."
- "On m'a signalé que vous ne respectiez pas les délais."

Il faut plutôt chercher à savoir quand et comment le problème s'est posé.

Par exemple, le manager a-t-il géré un conflit d'équipe de manière improductive ? Manque-t-il régulièrement de respecter les délais ?

Ce type de retour d'information est exploitable et permet aux dirigeants de comprendre où ils doivent concentrer leur développement.

### 2.4.6 Culture de l'Amélioration continue

**Encourager l'auto apprentissage :** promouvoir une culture où les managers sont encouragés à chercher continuellement de nouvelles connaissances et compétences.

**Reconnaissance et récompense :** Reconnaître et récompenser les progrès et les réalisations des managers pour encourager une performance continue.

### 2.4.7 Agir sur le retour d'information

Recueillir un retour d'information et ne pas y donner suite est une occasion manquée d'améliorer les performances managériales.

Examinez les commentaires et les exemples avec le responsable de la personne évaluée et déterminez comment ils se rapportent au cadre de compétences en leadership.

### 2.5 Les indicateurs de performance des managers

Les indicateurs de performance des managers sont des outils essentiels pour évaluer leur efficacité dans la gestion de leurs équipes et dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Voici quelques indicateurs clés souvent utilisés :

#### **Score d'engagement**

Un score d'engagement est un indicateur utilisé pour mesurer l'engagement des employés dans leur travail. Il existe plusieurs façons de calculer un score d'engagement. Toutefois, la méthode la plus courante consiste à interroger les salariés sur leur satisfaction au travail, leur engagement envers l'entreprise et la probabilité qu'ils la quittent.

**Livraison ciblée :** Le taux de respect des délais mesure la fréquence à laquelle un gestionnaire respecte ses échéances. Pour calculer cet indicateur, on divise le nombre de fois où un manager a respecté ses délais par le nombre total d'occasions qu'il a eues de le faire.

**Taux de promotion :** Examinez la composition de l'équipe du manager et évaluez la progression de chaque employé dans sa carrière. Le peu de mouvement peut sembler positif du point de vue du maintien en poste du personnel. Mais cela peut aussi être un signal d'alarme indiquant que les membres de l'équipe doivent se développer plus rapidement pour accéder à d'autres fonctions internes ou pour obtenir une promotion à un poste supérieur.

**Atteinte des Objectifs :** Mesure dans quelle mesure un manager atteint les objectifs fixés, tant à court qu'à long terme.

**Productivité de l'Équipe :** Évalue la capacité du manager à optimiser la production de son équipe par rapport aux Ressources disponibles.

**Engagement des Employés:** Indicateur mesurant le niveau de satisfaction et de motivation des employés, souvent via des Sondages.

**Taux de Rétention :** Analyse le pourcentage d'employés qui restent dans l'organisation sur une période donnée, reflétant la capacité du manager à maintenir un environnement de travail attrayant.

**Jours d'absence :** Le nombre de jours d'absence d'un employé peut être lié à sa relation avec son supérieur. Si les absences sont nombreuses, c'est peut-être le signe que le manager doit mieux soutenir son équipe ou traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. De même, si l'assiduité personnelle du manager est faible, cela peut être le signe qu'il n'est pas impliqué dans son rôle ou qu'il a besoin de soutien.

**Engagement en matière de santé et de sécurité :** La santé et la sécurité ne sont jamais les sujets les plus passionnants. Pourtant, les managers efficaces doivent s'engager à assurer la sécurité des membres de leur équipe et être prêts à élaborer des plans stratégiques d'amélioration de la sécurité.

Voici quelques indicateurs essentiels de santé et de sécurité que les managers doivent suivre :

- Le nombre d'accidents et de quasi-accidents ;
- Les taux d'achèvement des formations ;
- La sécurité compliance audits ;
- Un certificat de formation aux premiers secours ;
- Le développement des compétences en matière de leadership

**Qualité du Travail :** Évalue la qualité des produits ou services fournis par l'équipe, souvent par des audits de qualité ou des retours clients.

**Gestion des Coûts :** Mesure la capacité du manager à respecter et gérer le budget alloué.

**Développement des Talents :** Indicateur de la capacité du manager à identifier, former et développer les compétences de ses employés.

**Taux de Réalisation des Projets :** Mesure la proportion de projets terminés dans les délais et les budgets impartis.

**Résolution de Problèmes :** évalue l'efficacité du manager à identifier et résoudre Rapidement les problèmes qui surgissent.

**Suivi de l'innovation :** l'innovation est la clé de la réussite d'une entreprise, c'est pourquoi un manager doit être capable de suivre les tendances du secteur et de s'adapter en conséquence. Suivre les indicateurs liés à la créativité et à l'innovation, y compris le nombre d'idées nouvelles générées, la mise en œuvre de nouvelles idées, le retour sur investissement des nouvelles idées, et le nombre de projets actifs.

**Capacités informatiques :** la technologie est au premier plan des entreprises tournées vers l'avenir, et les cadres doivent investir dans le développement de leurs compétences techniques pour ne pas se laisser distancer.

Voici quelques capacités informatiques clés qu'il convient de mesurer :

- L'alphabétisation numérique ;
- Capacité à utiliser la technologie pour obtenir des résultats commerciaux ;
- Le développement continu des compétences techniques ;
- L'utilisation de logiciels de gestion de projets.



### **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, il est clair que le management et le rôle du manager sont cruciaux pour le succès organisationnel. Le management, défini comme l'ensemble des techniques et pratiques utilisées pour atteindre les objectifs, et le manager, en tant que pivot central de leur mise en œuvre efficace, sont indissociables. Nous avons exploré divers aspects incluant les styles de management, les compétences nécessaires, l'évaluation des performances, ainsi que les méthodes pour améliorer ces dernières. Il est évident que la performance des managers repose sur une évaluation rigoureuse et l'utilisation d'indicateurs pertinents, visant à soutenir et renforcer leur contribution à la réussite organisationnelle.

# **Chapitre III**

## **Présentation de l'enquête de terrain**

### Introduction

Le manque et l'absence d'information nous a poussé à faire un stage pratique au sein de l'hôtel Atlantis, ce stage qui nous a permis de récolter et recueillir des informations précieuses et utiles pour notre étude, ce stage est important puisqu'il nous permet d'apprécier également les réalités du terrain et de consolider les connaissances théoriques déjà acquises des cas pratiques sur le terrain. L'objet de ce chapitre est alors de présenter l'enquête de terrain effectuée au sein de l'établissement hôtelier Atlantis Bejaia. ce chapitre est réparti en deux sections, la première section sera consacrée à la présentation l'organisme d'accueil, dans la deuxième section on va aborder la méthodologie poursuivie et les outils de recherche utilisés.

### Section 01 : La prestation de l'organisme d'accueil (Hôtel ATLANTIS)

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas approfondie au sein de l'Hôtel ATLANTIS. Situé au cœur de la ville de Bejaia, Hôtel ATLANTIS représente un exemple emblématique de l'industrie hôtelière dans la région. Cette introduction vise à présenter brièvement cet établissement et à souligner son importance dans le contexte de notre recherche.

#### 1.1 Secteur d'activité

L'HOTEL ATLANTIS Bejaia est un établissement hôtelier 5 étoiles spécialisé en hôtellerie et tourisme, se situe à Bejaia plus exactement dans la route nationale n° 09 Tala HAMZA, IREYAHEN. Ce grand l'HOTEL ATLANTIS Bejaia AÉROPORT se situe à 5 minutes de l'aéroport, 10 minutes du centre-ville et 8 minutes de la plage, l'HOTEL ATLANTIS Bejaia Aéroport est le point de départ idéal pour découvrir Bejaïa et ses environs. L'HOTEL ATLANTIS Bejaia est constitué de soixante-quinze (75) chambres, dont quatre (4) chambres suites, vingt-huit (28) chambres twin, trente-cinq (35) chambres doubles et huit (8) chambres triples.

Atlantis représente une industrie hôtelière qui appartient au secteur tertiaire, il regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil en effet, son activité principale consiste à fournir de l'hébergement généralement pour une courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des locaux ou des vacanciers et autres personnes, mais aussi dans la préparation des repas et boissons.

L'établissement offre à ses clients différents prestations et services comme la Restauration, l'hébergement, Piscine, centre de remise en forme (Sauna, Hammam, Massage) et Salle de sport.

L'hôtel ATLANTIS offre un certain nombre de cheminements de carrière différents grâce à la vaste gamme de postes hôteliers qui existent l'hôtel embauche 70 salariée dont ils sont partagés entre femmes (12) et hommes (58) comme leur âge est entre 22 ans /50 ans, chaque employé à de différents rôles. Les prix des chambres varient entre 14500 DA jusqu'à 435000 DA pour la suite senior. La cible principale de l'établissement ATLANTIS est les hommes d'affaires et loisir.

### 1.2 Historique

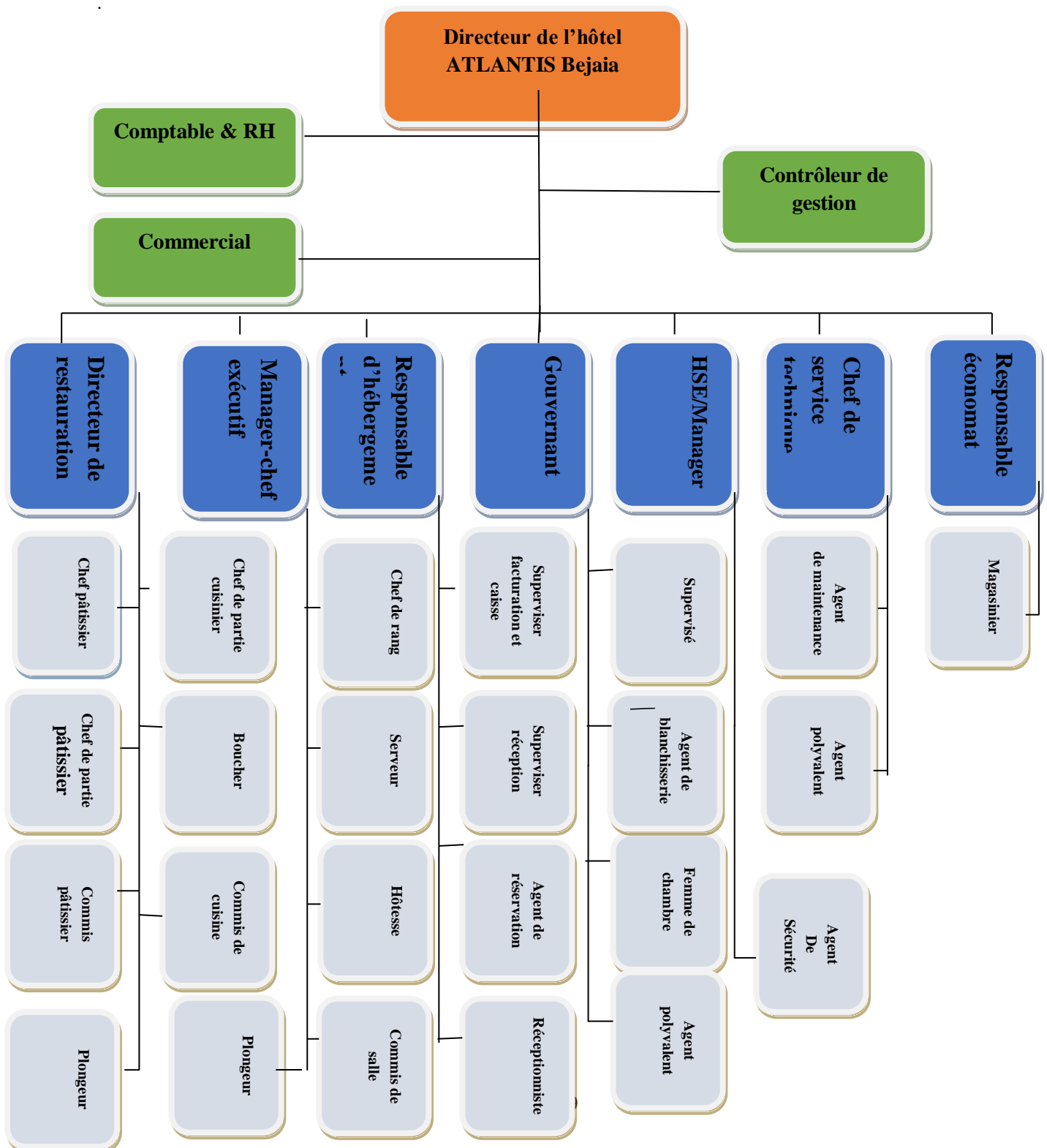
L'histoire de cet hôtel est plutôt récente. Au tout début, avant le lancement de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia, le patron de celui-ci, HAMITOCHE Aziz, était l'un des responsables et gérants de la grande entreprise algérienne de produits laitiers « Soummam » fondée par son père monsieur HAMITOCHE Lounis. Après cela, Aziz a décidé d'investir dans le domaine de l'hôtellerie et avoir son propre business. Alors il lança son premier hôtel quatre étoiles en 2015, portant le logo « Atlantis » situé à AKBOU, daïra de Bejaia. Il lui a attribué le slogan « Atlantis, là où je pose ma valise ». Ensuite, il a voulu créer toute une compagnie et agrandir le groupe Atlantis en enchaînant avec un autre hôtel, cette fois-ci situé à Bejaïa. Un hôtel cinq étoiles, portant le même logo Atlantis, lancé en 2020. Un hôtel de luxe prestigieux en excellence et d'ailleurs le premier hôtel cinq étoiles sur Bejaïa qui a très vite su prendre sa place et se montrer. En plus de son emplacement situé près de l'aéroport, celui-ci est juste à quelques minutes du centre-ville. Le patron à lancer un hôtel sur Alger nommé Atlantis Hôtel Air de France et un autre hôtel, à AKBOU nommé AURES BY Atlantis Hôtel.

### 1.3 Organisation

L'hôtel Atlantis est organisé selon la hiérarchie suivante, en première classe, nous y trouvons le directeur général, suivi d'un comptable & ressource humaine, le contrôleur de gestion et la commerciale. Ensuite, il y a le Manager-chef exécutif auquel est reliés tout le personnel de cuisine, y compris le chef pâtissier, réparti comme suit : chef de partie cuisine, chef de partie pâtissier, boucher, et les commis de cuisine, pâtissier et le plongeur. Puis, après celui-là, c'est le manager F&B, et ils charger du chef de rang, serveur, hôtesse, commis de salle. Par la suite, il y a le front office manager, on lui rattache les services de superviseur facturation et caisse, superviseur réception, agent de réservation et le réceptionniste. Manger gouvernante, quant à elle, s'occupe des étages et les espaces publics et d'un superviseur d'étage et blanchisserie (agent de blanchisserie,

femme de chambre et agent polyvalent). Le service HSE/manager supervise tout ce qui concerne l'hygiène et la sécurité ainsi que le responsable de poste de garde. Le Manager-chef de service technique regroupe les agents en maintenances et les agents polyvalents. Enfin, nous y trouvons le Manager responsable économe, chargé de l'économat (magasin), un magasinier et un démarcheur.

Figure N°03 : L'organigramme de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia



### **Section 02 : La méthodologie adoptée**

Dans notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche mixte, utilisant deux (02) méthodes qualitatives approfondies représentées par un 'entretien individuel structuré dans son ensemble avec chaque manager de l'Hôtel, dans l'objectif était de comprendre leurs perspectives, défis et stratégies en matière d'amélioration des performances et compétences au sein de leur équipe, garantir la satisfaction des clients et la rentabilité de l'établissement. Une méthode quantitative, le questionnaire qui conçut de manière à évaluer différents aspects des relations entre les managers et les employés, ce qui permettra de recueillir des informations pour identifier les domaines à améliorer et renforcer les relations au sein de l'équipe.

#### **2.1 Définition générale d'une étude qualitative et d'une étude quantitative**

##### **2.1.1 Définition d'une étude qualitative**

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. »<sup>42</sup>

L'objectif est de se contenter un échantillon restreint pour obtenir des informations et des données fiables et de qualité. Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences ainsi que leur signification. Son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché (notamment en marketing).

##### **2.1.2 Définition d'une étude quantitative**

« La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner »<sup>43</sup>.

Une étude quantitative est une approche de recherche utilisée pour faciliter et analyser des données numériques, mesurables et objectivement observables. L'objectif principal de ce type d'étude est de

---

<sup>42</sup>Mays et Pope, 1995, p. 43.

<sup>43</sup> Giordano et Jolibert, 2016.

décrire et d'analyser des phénomènes, des relations ou des comportements à l'aide de méthodes statistiques et mathématiques.

Les études quantitatives se caractérisent par l'utilisation des méthodes telles que les enquêtes, les questionnaires, les expériences contrôlées ou l'analyse de données existantes pour collecter des données quantifiables. Ces données peuvent inclure des mesures, des chiffres, des pourcentages, des scores ou d'autres types de données numériques.

L'analyse des données dans une étude quantitative implique souvent l'utilisation de techniques statistiques pour identifier des schémas, des corrélations, des différences significatives et des associations entre les variables. Les résultats sont généralement présentés sous forme de tableaux, de graphiques, de statistiques descriptives et d'interprétations statistiques.

### 2.2 La méthodologie de notre enquête

Nous allons essayer dans ce qui suit de donner un aperçu sur les méthodes utilisées dans notre enquête, leurs importances et leurs avantages.

#### 2.2.1 L'entretien

L'entretien nous a permis de récolter des données verbales grâce à des questions (préparées ou non). Cette technique d'étude qualitative permet de comprendre le sujet à partir d'interprétations des données récoltées lors des témoignages qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

#### 2.2.2 Questionnaire

Dans le cadre de notre étude de recherche et dans le souci de diversifier nos sources d'information, de consolider nos résultats et de voir le management sous plusieurs angles, nous avons opté aussi pour l'élaboration d'un questionnaire à réponse unique auprès du personnel de l'hôtel Atlantis (employés sous la responsabilité des managers).

### 2.3 Présentation de l'enquête

Ce point sera attribué à la présentation des différentes étapes de réalisation et des particularités de notre enquête sur le terrain.

#### 2.3.1 Présentation de l'entretien

- **L'objectif de l'entretien**

Notre objectif de l'entretien avec les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia , est de savoir davantage sur leurs expériences professionnelles, leurs qualifications, leurs forces et leurs faiblesses, les défis rencontrés au quotidien, ainsi que les outils qu'ils utilisent et les ressources disponibles dans l'établissement qui leurs permettent d'exercer leurs tâches, et leurs perspectives dans la venir, ainsi que leurs besoins en développement professionnel. Et cela dans le but d'identifier les lacunes à combler dans les pratiques utilisées et d'avoir plus d'informations sur ce domaine pour proposer des solutions et de recommandations.

- **Le choix du type d'entretien**

Nous avons utilisé un entretien structuré pour assurer que chaque manager est interrogé sur les mêmes points et dans le même ordre. Cela garantit la cohérence des données recueillies, ce qui facilite la comparaison et l'analyse des réponses, elle nous permet d'éviter les biais potentiels de l'intervieweur, car les questions sont formulées de manière neutre et non influencée par des opinions personnelles. Cela garantit aussi que les réponses des managers reflètent leurs propres expériences et perspectives, plutôt que d'être influencées par la manière dont les questions sont posées. Comme elle permet de poser des questions claires et concises, ce qui facilite la compréhension des managers et leur permet de fournir des réponses précises et pertinentes. Cela réduit également le risque de malentendus ou de confusion pendant l'entretien. En ayant une structure prédéfinie, l'entretien peut être mené de manière efficace et en temps opportun. Les questions sont organisées de manière logique, ce qui permet de couvrir tous les aspects pertinents du sujet dans le temps imparti. L'utilisation d'un entretien structuré facilite l'analyse comparative des réponses des différents managers. Les données recueillies peuvent être regroupées et comparées de manière systématique, ce qui permet de dégager des tendances et des schémas communs, ainsi que des divergences significatives entre les participants.

En somme, le recours à l'entretien structuré avec les managers de l'hôtel garantit la cohérence, la clarté, l'efficacité et la comparabilité des données recueillies, ce qui en fait une méthode fiable et efficace pour explorer en profondeur les pratiques managériales dans l'HOTEL ATLANTIS Bejaia.

- **Population touchée par l'enquête**

L'entretien a été effectué avec les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia Aéroport, car notre objectif réside dans l'obtention des informations détaillées et fiables qui vont nous aider à tirer



des conclusions fiables concernant la façon d'améliorer les performances et les compétences des managers.

- **L'élaboration des questions de l'entretien**

Afin d'identifier le besoin des managers de l'hôtel pour leur développement au milieu professionnel, cet épanouissement qui va leurs permettre une amélioration de leurs performances et de leurs compétences. Dans cet entretien, nous avons élaboré vingt (20) questions organisées en six (6) axes principaux, chaque axe contient au moins une question. Ces axes sont répartis de la façon suivante :

1- **Expérience et Formation** : Cette catégorie de questions vise à avoir un aperçu sur la durée d'expérience professionnelle des managers, des postes précédents occupés, des défis rencontrés et des succès obtenus dans leur carrière dans le domaine de l'hôtellerie et leur niveau de formation et leur développement au milieu professionnel.

2- **Identification des Forces et Faiblesses** : Ces questions visent à identifier les points forts et les domaines d'amélioration potentiels des managers. Cela peut nous conduire à cibler des programmes pour leurs développements professionnels et des stratégies d'amélioration de leurs performances.

3- **Utilisation des Outils** : Ces questions nous permettent d'identifier le besoin en développement professionnel des managers dans l'industrie hôtelière et les moyens pour améliorer les outils et les ressources disponibles afin de soutenir leur épanouissement et leur réussite.

4- **Besoins de développement** : Ces questions encouragent les managers à réfléchir à leurs besoins en matière du développement professionnel. Cela peut inclure des compétences spécifiques à renforcer, des connaissances à acquérir ou des domaines où ils souhaitent élargir leurs expertises.

5- **Gestion des Opérations hôtelières** : Cette catégorie de questions se concentre sur la capacité des managers à gérer efficacement les opérations quotidiennes et routinières de l'hôtel. Cela peut inclure la gestion du personnel, la satisfaction client, le contrôle des coûts, la planification opérationnelle, etc.

6- **Suggestions d'amélioration** : Ces questions invitent les managers à donner leurs points de vue et proposer des suggestions pour améliorer les processus, les programmes du développement professionnel dans l'établissement hôtelier. Cela favorise l'innovation et l'amélioration continue au sein de l'organisation.

En utilisant ces différentes catégories de questions, nous estimons que l'entretien peut nous fournir une vue d'ensemble et complète des besoins en développement professionnel des managers dans l'HOTEL ATLANTIS Bejaia et mettre ainsi la lumière sur les opportunités à saisir pour l'amélioration et le développement de l'industrie hôtelière dans son ensemble.

### 2.3.2 Présentation du questionnaire

L'objectif principal de recours à l'utilisation d'un questionnaire auprès des employés d'hôtel est d'obtenir des informations fiables pour identifier les besoins en développement des managers dans le milieu professionnel et mettre ainsi en place des actions correctives visant à améliorer leurs performances et leurs compétences. Pour la collecte de l'information, nous avons utilisé deux types d'enquêtes, directe et indirecte. Nous nous sommes déplacés à l'hôtel Atlantis pour faire notre stage de fin d'études, durant cette période nous avons rencontré le personnel de l'hôtel qu'il nous a aidés dans la collecte d'informations nécessaires.

Notre enquête de terrain a été effectuée entre le mois de mars et avril, nous avons réussi à distribuer un nombre de 50 questionnaires. L'opération de collecte de l'information nous a permis de récupérer 40 questionnaires et nous avons éliminé les 10 restants. Au final, notre échantillon est composé de 40 employés, ce qui représente 80 % de notre échantillon visé.

- **Le choix du type du Questionnaire**

L'utilisation d'un questionnaire à réponse unique encourage une participation plus large et une collecte de données plus complètes vues sa simplicité et sa facilité de le remplir par l'employé au moindre temps, les réponses uniques peuvent être facilement quantifiées et analysées, ce qui permet d'identifier rapidement les points forts et les points faibles des managers. Ces réponses qui peuvent fournir un feedback direct et spécifique sur les comportements, la qualité des relations des managers avec les membres de leurs équipes ainsi que les compétences des managers, ce qui permet des ajustements rapides et précis pour améliorer leurs performances.

En résumé, les questionnaires à réponse unique, représentent une méthode simple et efficace pour recueillir des données sur les perceptions des employés et identifier les domaines d'amélioration des compétences et des performances des managers.

- **La population ciblée et l'échantillonnage**

Afin d'apprécier et d'étudier la fonction du management sous plusieurs angles, nous avons centré notre questionnaire sur les membres du personnel de l'hôtel Atlantis sous la responsabilité

des managers. Notre objectif est d'obtenir des informations spécifiques auprès de ces acteurs clés qui ont des relations directes avec ces managers, ces employés peuvent nous fournir des informations précieuses concernant leurs managers.

- **L'élaboration du questionnaire**

Afin d'obtenir des informations qui nous permettent d'identifier les besoins en développement des managers et mettre en place des actions correctives visant à améliorer leurs performances et leurs compétences, nous avons conçu un questionnaire constitué de 10 (dix) questions de manière à évaluer les différents aspects relationnels entre les managers et les employés. Voici une analyse détaillée de chaque question :

- **Comment évalueriez-vous la communication entre vous et vos managers ?** : Cette question vise à évaluer la fluidité et la qualité de la communication entre les employés et leurs managers. Les réponses peuvent fournir des indications sur la clarté, la fréquence et l'efficacité de la communication, ainsi que sur la capacité des managers à écouter et à répondre aux préoccupations des employés.

- **Dans quelle mesure votre manager est-il disponible pour discuter de vos préoccupations et de vos idées ?** : Cette question explore la disponibilité des managers à écouter activement les préoccupations et les idées des employés. Elle évalue également leur ouverture à la rétroaction et leur capacité à fournir un soutien individuel.

- **Est-ce que votre manager vous encourage à exprimer vos opinions et suggestions ?** : Cette question vise à déterminer si les managers favorisent un environnement où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs opinions et suggestions. Elle évalue également la culture de l'entreprise en matière de participation et d'engagement des employés.

- **Dans quelle mesure votre manager reconnaît-il votre travail, vos efforts et vos contributions ?** : Cette question évalue la capacité des managers à reconnaître et à apprécier le travail et les contributions des employés. Les réponses peuvent révéler si les employés se sentent valorisés et motivés par la reconnaissance de leur manager.

- **Comment évalueriez-vous le niveau de confiance entre vous et votre manager ?** Cette question explore la confiance mutuelle entre les employés et leurs managers. Elle peut fournir des informations sur la transparence, l'intégrité et la fiabilité des managers, ainsi que sur leur capacité à établir des relations de confiance avec leur équipe.

- **Est-ce que votre manager encourage un environnement de travail collaboratif et le travail d'équipe ?** : Cette question évalue si les managers favorisent la collaboration et le travail d'équipe au sein de leur équipe. Elle peut révéler si les managers sont des facilitateurs efficaces de la collaboration et s'ils encouragent un esprit d'équipe positif.

- **À quel point votre manager prend-il en compte votre bien-être et vos besoins en tant qu'employé ?** : Cette question explore si les managers prennent en considération le bien-être et les besoins individuels des employés. Elle évalue leur capacité à fournir un soutien émotionnel, professionnelle et personnelle à leur équipe.

- **Comment percevez-vous la gestion des conflits par votre manager ?** Cette question évalue les compétences des managers en matière de résolution de conflits. Les réponses peuvent indiquer si les managers sont efficaces pour gérer les désaccords et maintenir un environnement de travail harmonieux.

- **Dans quelle mesure votre manager vous aide-t-il à atteindre vos objectifs professionnels ?** Cette question explore le soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés. Elle peut révéler si les managers sont des mentors efficaces et s'ils fournissent des opportunités de croissance et de développement.

- **Y a-t-il des domaines spécifiques où vous aimeriez voir votre manager s'améliorer ?** : Cette question permet aux employés de fournir des commentaires supplémentaires sur les domaines spécifiques où ils pensent que leurs managers pourraient s'améliorer. Les réponses peuvent être utilisées pour identifier des besoins de développement individuels et pour concevoir des plans d'action personnalisés.

La combinaison de ces questions offre une vue d'ensemble complète de la relation entre les employés et leurs managers, ainsi que des domaines spécifiques où des améliorations peuvent être apportées pour renforcer les compétences et les performances des managers dans l'industrie hôtelière.

#### **Conclusion**

Tout au long de ce troisième chapitre, nous avons essayé de relater le déroulement de notre enquête de terrain, cette enquête qui est d'une importance capitale pour nous, puisqu'elle nous a permis de vérifier sur le terrain nos connaissances théoriques obtenu durant notre cursus universitaire et elle

### Chapitre III Présentation de l'enquête de terrain

---

nous a permis d'apprécier les réalités de terrain et de combler également les insuffisances d'information qui sont à notre disposition pour effectuer ce travail de recherche.

**Chapitre IV**  
**La fonction managériale au**  
**sein de l'HOTEL**  
**ATLANTIS Bejaia**

## **Introduction**

Ce chapitre a pour objectif de présenter, d'interpréter et d'analyser les résultats de l'enquête réalisée auprès des managers et de leurs équipes à l'Hôtel Atlantis de Bejaia. Cette étape est cruciale pour extraire des informations significatives et tirer des conclusions pertinentes. En examinant attentivement les réponses obtenues, nous pourrions identifier des tendances, des points forts ainsi que des domaines nécessitant des améliorations potentielles. Cela nous permettra de formuler des recommandations qui nous permettront de soutenir et d'améliorer les performances et les compétences des managers de l'hôtel.

## **Section 01 : Traitement et analyse des données de l'entretien effectué avec les Managers**

### **1.1 Traitement et analyse des données collectées**

Dans le traitement et l'analyse des résultats de notre enquête empirique auprès des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia comme indiqué auparavant, nous avons mené notre entretien direct avec sept (07) managers de l'hôtel qui occupent divers postes qui sont présentés dans l'organigramme de l'Hôtel.

Pour traiter les données nous avons fait une étude comparative entre les réponses des managers au niveau de chaque question pour nous faciliter le traitement des données.

#### **1.1.1 Expérience et Formation**

Lors de notre entretien avec chaque des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia concernant leur expériences et formation dans le domaine de hôtellerie, nous avons pu avoir un aperçu sur quatre (04) points essentiels :

**Variété des Postes Occupés** : les managers ont occupé une multitude de postes, leur expérience comprend souvent des rôles progressifs dans les différents services allant de responsabilités moins élevées comme commis de cuisine, superviseur petit déjeuner, responsable de vent, chef de cuisine, ou encore réceptionniste, jusqu'à des rôles de direction tels que manager exécutif, directeur de restauration, gouvernant, ou responsable d'hébergement. Cette diversité indique une progression

## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

professionnelle significative au sein de l'industrie hôtelière, avec une exposition à différents aspects de la gestion hôtelière.

**Longévité et Expérience** : Leur expérience professionnelle varie de 8 à 17 ans, ce qui montre un engagement durable dans le secteur et une accumulation probable d'expertise dans des domaines clés comme la gestion des opérations, la gestion de la restauration, et la supervision d'équipes ou la gestion des clients.

**Impact sur la Qualification** : Cette expérience variée et étendue suggère que les managers de l'hôtel Atlantique Bejaia possèdent non seulement des compétences techniques solides mais aussi une capacité démontrée à naviguer efficacement dans des rôles de responsabilité croissante. Cela peut potentiellement se traduire par une gestion efficace des défis complexes et une capacité à innover pour maintenir la compétitivité de l'établissement.

La diversité de l'expérience des managers de l'hôtel Atlantique Bejaia, soulignant leur capacité à occuper des postes de responsabilité variés avec succès.

**Formation**: Les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia possèdent une formation diversifiée et approfondie, comprenant des diplômes tels que Technicien Supérieur en Hôtellerie, ainsi que des certifications en gestion de la relation client, gestion stratégique des ventes, Revenue and Distribution Professional (RDP), et BTS en Management Commercial. Ces qualifications leur fournissent une expertise robuste en gestion opérationnelle, stratégique et commerciale spécifiquement adaptée à l'industrie hôtelière. Grâce à cette combinaison de compétences, ils sont bien équipés pour relever les défis variés de la gestion hôtelière tout en innovant et en assurant une expérience client de haute qualité à l'HOTEL ATLANTIS Bejaia.

### 1.1.2 Identification des forces et faiblesses

Il convient de souligner que les compétences considérées comme des points forts pour certains managers peuvent être des faiblesses pour d'autres, et vice versa.

- **Identification Les forces**

Les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia possèdent des compétences variées et essentielles qui représentent leurs points forts pour assurer le succès opérationnel de l'établissement, comme :

- **Organisation des opérations** : Capacité à coordonner efficacement toutes les activités quotidiennes de l'hôtel pour assurer un fonctionnement fluide et efficient.



## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

---

- **Leadership** : Compétence à diriger une équipe diversifiée avec motivation, encourageant un environnement de travail positif et productif.
  - **Écoute et feedback** : Engagement à écouter activement les clients et les membres de l'équipe pour garantir les meilleurs services et de les améliorer continuellement, ainsi les opérations.
  - **Communication** : Aptitude à communiquer de manière claire et efficace avec le personnel, les clients et les partenaires pour garantir une compréhension mutuelle des attentes et des objectifs.
  - **Optimisation des coûts** : Compétence à gérer les ressources financières de manière efficiente, en minimisant les coûts tout en maintenant la qualité des services.
  - **Gestion des crises et imprévus** : Capacité à gérer efficacement les situations de crise et les imprévus, en prenant des décisions rapides et stratégiques pour minimiser les impacts négatifs
  - **Connaissances approfondies de l'industrie hôtelière** : Une compréhension étendue des tendances, des normes et des meilleures pratiques de l'industrie hôtelière, permettant une gestion proactive et innovante. Ces compétences combinées permettent aux managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia de maintenir des standards élevés de service client et de gestion opérationnelle, contribuant ainsi au succès et à la réputation de l'établissement dans le secteur hôtelier.
- 
- **Identification des opportunités d'amélioration**

Après avoir mis en lumière les forces des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia, nous pourrions se focaliser sur les faiblesses de manière constructive en mettant l'accent sur les opportunités d'amélioration :

- **Optimisation des processus de gestion des stocks** : La capacité à optimiser les processus de gestion des stocks est cruciale pour maintenir l'efficacité opérationnelle et minimiser les coûts liés aux stocks excédentaires ou aux pénuries. Un défaut dans ce domaine peut entraîner des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement, affectant la disponibilité des produits nécessaires pour les opérations hôtelières.
- **Gestion des budgets, développement des compétences** : Une gestion inefficace des budgets peut entraîner des dépenses excessives qui causent des pertes importantes pour l'hôtel.

- **Leadership** : Le développement des compétences en leadership est également essentiel pour motiver et guider une équipe. Et la faiblesse en leadership engendre des résultats négatifs notamment absence de vision stratégique pour le manager, manque de prise de décision, ect. Globalement empêche le manager à gérer efficacement.
- **Communication interpersonnelle** : Une communication interpersonnelle faible peut entraver la capacité à motiver et à influencer positivement le personnel, notamment en ce qui concerne l'adhésion aux normes et procédures de l'hôtel. Une communication efficace est nécessaire pour maintenir un environnement de travail harmonieux et productif.
- **Compétences en gestion du personnel, résolution des conflits** : La gestion du personnel et la résolution des conflits sont essentielles pour maintenir un personnel motivé et productif. Des lacunes dans ces compétences peuvent conduire à des tensions au sein de l'équipe, affectant la cohésion et la qualité du service fourni aux clients.
- **Compétences en gestion du temps** : La gestion efficace du temps est cruciale dans un environnement hôtelier où les opérations doivent être synchronisées pour assurer une expérience client fluide et sans accroc. Une mauvaise gestion du temps peut entraîner des retards dans les services offerts aux clients, impactant négativement leur satisfaction. 6.
- **Compétences en gestion de la qualité du service** : La gestion de la qualité du service est indispensable pour répondre aux attentes élevées des clients dans un hôtel de luxe comme Atlantis.
- **Développement de stratégies marketing** : De bonnes stratégies marketing sont également nécessaires pour attirer et fidéliser la clientèle, maximisant ainsi les revenus et la réputation de l'établissement
- **Capacité à innover tout en respectant les budgets** : L'innovation est cruciale pour maintenir la compétitivité et l'attrait de l'hôtel, mais elle doit être équilibrée avec le respect des contraintes budgétaires. Une capacité à innover efficacement tout en maintenant la rentabilité est nécessaire pour introduire de nouvelles offres et améliorations sans compromettre la viabilité financière de l'établissement. Chaque poste de manager donc à Atlantis doit identifier et travailler sur ses faiblesses spécifiques pour améliorer ses performances individuelles et contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de l'hôtel. L'amélioration de ces compétences clés peut non seulement renforcer la capacité de chaque manager à diriger efficacement, mais aussi augmenter la satisfaction client et les résultats financiers de l'établissement.

### 1.1.3 Utilisation des outils et de logiciels

- **Outils utilisés**

Les managers ont décrit plusieurs outils et méthodes utilisés qui sont mis à leur disposition pour améliorer les compétences et les performances :

**Système de partage d'information via WhatsApp et emails** : Utilisé pour diffuser des informations à toutes les personnes de l'hôtel tout en maintenant la confidentialité des informations.

**Logiciels de gestion hôtelière** (morning briefing) : Utilisés quotidiennement pour divers aspects de la gestion hôtelière, ce qui inclut la réservation, la gestion des chambres, la facturation, service technique, gestion de la gouvernante et d'autres fonctionnalités importantes.

**Réunions de gestion journalière** : Ces réunions sont programmées quotidiennement pour discuter des priorités, des événements à venir, et pour aligner les équipes sur les objectifs du jour.

**Formations programmées** : Offertes pour améliorer les compétences du personnel dans divers domaines pertinents à l'hospitalité.

**Évaluation des managers par groupe** : Utilisée pour évaluer les performances des managers, identifier les forces et les domaines à améliorer. Ces méthodes montrent une approche structurée pour maintenir un haut niveau de performance et d'efficacité au sein de l'hôtel.

- **L'efficacité perçue**

Alors que l'efficacité de l'utilisation des technologies modernes telles que WhatsApp est la communication rapide, un logiciel de gestion hôtelière spécialisé garantit la facilité et la rapidité des opérations quotidiennes de gestion hôtelière, leur permettant de gagner du temps de fonctionnement et de fournir des services de qualité pour satisfaire les clients. Les briefings matinaux, les formations et les évaluations leur permettent d'améliorer leurs compétences et leurs performances, assurant ainsi leur développement personnel.

- **Détection des lacunes**

Les lacunes identifiées par les managers incluent les formations programmées qui ne répondent pas aux exigences du marché de l'industrie hôtelière, ainsi que le logiciel de gestion hôtelière qu'est dépassé par rapport aux solutions disponibles sur le marché actuel.

- **Les suggestions des managers**

Les suggestions des managers comprennent plusieurs aspects clés :

**Formations continues en ligne** : Proposer des programmes de formation en ligne sur des sujets cruciaux comme le cyber sécurité et les logiciels de gestion spécifiques à l'industrie hôtelière. Ces formations permettent aux managers de rester à jour avec les dernières technologies et meilleures pratiques.

**Coaching individuel et mentorat** : Offrir des sessions de coaching personnalisé pour aider les managers à développer leurs compétences en leadership, gestion d'équipe et prise de décision. Le mentorat permet également de transmettre des connaissances et des conseils stratégiques.

**Feedback et évaluation continue** : Mettre en place des mécanismes réguliers de feedback et d'évaluation pour permettre aux managers de recevoir des retours constructifs sur leur performance. Cela peut inclure des évaluations par les pairs, des évaluations à 360 degrés, ou des évaluations basées sur des objectifs spécifiques.

**Utilisation du logiciel plus avancé** : l'utilisation des logiciels plus avancés comme opéra et PMS ou autres dans le but de maximiser l'efficacité opérationnelle, améliorer la gestion des réservations, fournir un meilleur service client et qui répond à l'élargissement de points de ventes au niveau de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia. Cela pourrait inclure la formation sur des fonctionnalités avancées du logiciel et l'intégration de nouvelles mises à jour technologiques.

**Participation à des séminaires et conférences**: Encourager la participation régulière à des séminaires, conférences et workshops dans l'industrie hôtelière. Ces événements offrent des opportunités d'apprentissage, de réseautage et de partage des meilleures pratiques avec d'autres professionnels du secteur.

En intégrant ces suggestions, les managers visent à créer un environnement où l'apprentissage continu, le développement personnel et l'innovation sont au cœur de l'amélioration des performances et de la compétitivité dans le secteur hôtelier.

#### 1.1.4 Le Besoin en développement

Les réponses des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia montrent une diversité dans leurs besoins de développement. Chaque manager identifie des priorités spécifiques, reflétant ainsi une variété de catégories de compétences à améliorer :

**Gestion des relations clients** : Les managers reconnaissent l'importance d'améliorer leur capacité à répondre de manière empathique et efficace aux besoins des clients.

## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

---

Cela indique une volonté de renforcer la satisfaction client et de fidéliser la clientèle par un service attentif et personnalisé.

**Gestion d'équipe:** Le développement de techniques pour motiver et diriger une équipe diversifiée est mis en avant. Cela souligne la reconnaissance de l'importance du leadership dans la performance et le bien-être des employés, crucial dans un secteur où la qualité du service dépend largement de l'engagement du personnel.

**Compétences en communication:** La nécessité de renforcer la communication avec les membres de leur équipe, différents départements, clients et fournisseurs est soulignée.

Une communication claire et efficace est essentielle pour assurer une coordination fluide et résoudre les problèmes rapidement.

**Gestion des opérations:** L'approfondissement des connaissances en gestion hôtelière, y compris la gestion des réservations, la maintenance et la gestion des coûts, est mentionné. Cela montre une volonté de maîtriser les aspects opérationnels cruciaux pour une gestion efficace et rentable de l'hôtel.

**Innovation et technologie:** Être au fait des dernières technologies dans l'industrie pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client est une priorité. Cela indique une volonté d'adopter des solutions innovantes pour rester compétitif et répondre aux attentes changeantes des clients.

**Gestion du temps et des priorités:** L'affinement des compétences pour prioriser les tâches et gérer efficacement le temps est identifié comme nécessaire. Cela reflète la reconnaissance de la charge de travail intense et de la nécessité de maximiser la productivité personnelle.

**Gestion de crise:** La préparation à gérer les situations imprévues et les crises de manière à minimiser l'impact sur les clients et l'entreprise est soulignée. Cela met en avant la gestion proactive des risques et la protection de la réputation de l'hôtel face aux défis imprévus.

En général, les réponses des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia montrent une prise de conscience des compétences clés nécessaires pour améliorer la performance opérationnelle et la satisfaction client.

### 1.1.5 Gestion des Opérations Hôtelières

Les réponses des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia mettent en lumière plusieurs aspects clés de la gestion des opérations hôtelières, chacun avec des objectifs spécifiques et une approche stratégique :

**Gestion du personnel :** L'accent est mis sur l'importance de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement, la formation et la gestion du personnel. Cela indique une

## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

---

reconnaissance de l'impact crucial de l'équipe sur la qualité du service et la satisfaction client. La communication ouverte et régulière est identifiée comme essentielle pour maintenir la motivation et l'engagement de l'équipe.

**Satisfaction des clients :** La priorité est donnée à la compréhension des attentes et des besoins des clients à travers l'utilisation d'outils de feedback et une écoute attentive. L'objectif est de maintenir des normes de service élevées et de résoudre les problèmes rapidement pour assurer une expérience client positive. Cela reflète une approche proactive pour répondre aux besoins variés des clients et renforcer la fidélisation.

**Contrôle des coûts :** L'optimisation des coûts opérationnels c'est la priorité des managers tout en préservant la qualité des services. Cela inclut la gestion des stocks, la négociation avec les fournisseurs et la surveillance des dépenses pour assurer la rentabilité. Cette approche montre une gestion prudente des ressources financières de l'hôtel dans un environnement concurrentiel.

**Gestion des opérations quotidiennes :** Une organisation rigoureuse et une attention aux détails sont prévues pour la gestion des réservations, l'entretien des installations et la résolution des plaintes. Cela vise à assurer un fonctionnement efficace au quotidien, en mettant en place des systèmes robustes pour gérer les aspects opérationnels variés de manière proactive.

En résumé, les réponses des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia démontrent une approche stratégique et ciblée pour améliorer la gestion des opérations hôtelières. Chaque domaine identifié gestion du personnel, satisfaction client, contrôle des coûts et gestion quotidienne des opérations reflète une compréhension profonde des défis spécifiques et des stratégies envisagées pour renforcer l'efficacité opérationnelle et optimiser l'expérience client.

### 1.1.6 Suggestion d'amélioration

Les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia ont démarqué plusieurs suggestions concernant l'amélioration des programmes de développement professionnel et le soutien à l'épanouissement professionnel, voici des suggestions détaillées :

- **Amélioration des programmes de développement professionnel :**

**Évaluation des besoins :** Réaliser une évaluation des besoins régulière pour comprendre les compétences et les connaissances nécessaires aux managers des services hôteliers pour exceller dans leurs rôles.

**Formation continue ciblée** : Proposer des formations spécifiques adaptées aux besoins identifiés, telles que la gestion du changement, la gestion de la qualité de service, ou les nouvelles tendances dans l'industrie hôtelière.

**Programmes de mentorat** : Établir un programme structuré de mentorat où les managers plus expérimentés peuvent guider et partager leurs connaissances avec les nouveaux managers.

**Développement des compétences managériales**: Offrir des sessions de développement des compétences en leadership, gestion d'équipe, résolution de problèmes et prise de décision stratégique.

**Accès à des ressources** : Mettre à disposition des managers des ressources telles que des livres, des articles et des webinaires sur les meilleures pratiques de gestion et les tendances de l'industrie.

- **Soutien à l'épanouissement professionnel**

**Feedback et coaching** : Établir un système régulier de feedback et de coaching pour aider les managers à identifier leurs forces et leurs domaines d'amélioration, et à établir des plans d'action pour leur développement personnel.

**Opportunités d'avancement** : Créer des chemins clairs d'avancement professionnel basés sur la performance et le potentiel des managers, avec des opportunités pour élargir leurs responsabilités et leurs compétences.

**Reconnaissance et récompenses** : Mettre en place des programmes de reconnaissance qui célèbrent les réalisations et les contributions exceptionnelles des managers et de leur équipe.

**Équilibre travail-vie personnelle** : Encourager un environnement de travail sain en soutenant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, par exemple en offrant des programmes de bien-être ou des horaires flexibles lorsque possible.

**Investissement dans le développement personnel** : Soutenir financièrement et logistiquement la participation à des conférences, séminaires et formations externes qui enrichissent les compétences et les perspectives des managers.

En mettant en œuvre ces suggestions, l'organisation peut non seulement renforcer ses programmes de développement professionnel pour les managers des services hôteliers, mais aussi créer un environnement propice à l'épanouissement personnel et professionnel de ses employés

## 1.2 Quelques recommandations

D'après notre enquête effectuée auprès des managers au niveau de l'Hôtel Atlantis Bejaia, pour améliorer leurs performances et leurs compétences, nous avons pu tirer quelques recommandations spécifiques suivantes :

**Programmes de formation continue en ligne :** Mettre en place des programmes de formation réguliers et adaptés aux besoins spécifiques des managers, en se concentrant sur des compétences telles que la gestion opérationnelle, la gestion des équipes, la résolution de problèmes et la gestion des crises et de ne pas se limiter sur les formations programmer.

**Développement des compétences managériales :** Organiser des ateliers et des séminaires pour renforcer les compétences en leadership, communication efficace, gestion du temps et prise de décision stratégique. Cela peut inclure des simulations de gestion de crise et des études de cas pratiques pour répondre aux attentes des managers concernant leurs besoins en développement personnel.

**Mentorat et coaching :** Mettre en place un programme de mentorat où les managers plus expérimentés peuvent guider les nouveaux managers. Le coaching individuel peut également être offert pour aider à identifier les forces et les zones d'amélioration de chaque manager.

**Feedback et évaluation réguliers :** Instaurer un système structuré de feedback et d'évaluation pour fournir aux managers un retour d'information constructif sur leur performance. Cela peut inclure des évaluations à 360 degrés et des objectifs de développement individuels et de ne pas se contenter sur l'évaluation en groupe par le directeur général.

**Utilisation avancée des outils technologiques :** Investir dans des logiciels de gestion hôtelière avancés et former les managers à les utiliser efficacement pour optimiser les opérations hôtelières, y compris la gestion des réservations, la gestion des stocks et l'analyse des données client.

**Promotion d'une culture d'apprentissage continu :** Adaptation des conférences, des webinaires et des formations externes pertinentes à l'industrie hôtelière. Favoriser également le partage de connaissances et d'expériences entre les managers au sein de l'équipe.

**Support pour le bien-être des managers :** Promouvoir un équilibre sain entre travail et vie personnelle en offrant des programmes de bien-être et en encourageant une culture organisationnelle qui valorise la santé mentale et physique des employés.

En mettant en œuvre ces recommandations, l'Hôtel Atlantis Bejaia peut non seulement améliorer les performances individuelles des managers, mais aussi renforcer l'équipe de direction dans son ensemble, conduisant à une meilleure gestion des opérations hôtelières et à une satisfaction accrue des clients.



## Section 02 : Traitement et analyse des questionnaires distribués sur les employés

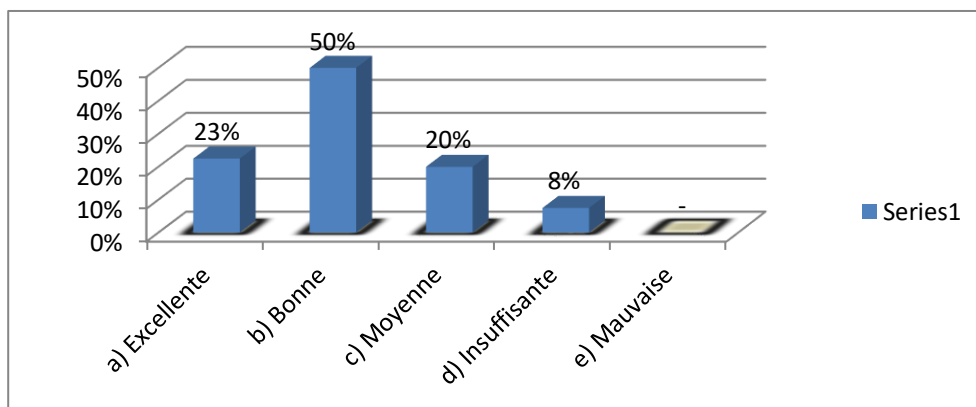
### 2.1 Traitement et analyse des données

Dans le traitement et l'analyse des résultats de notre enquête empirique auprès des subordonnés des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia, comme mentionné précédemment, nous avons récupéré 40 questionnaires sur les 50 distribués, ce nombre de réponses étant jugé significatif pour notre traitement des données.

Pour traiter les données, nous avons utilisé Office Excel 2013, et la représentation graphique en histogramme 3D pour chacune des dix questions du questionnaire.

#### 2.1.1 Évaluer la qualité de la communication entre les employés et leurs managers

**Figure N°04** : La qualité de la communication entre les employés et leurs managers



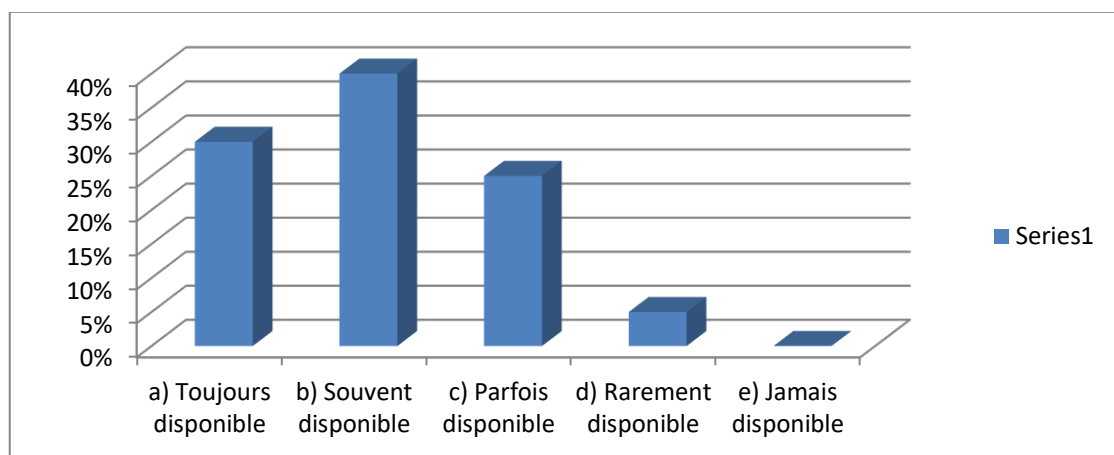
**Source** : nos enquêtes sur le terrain

L'analyse des résultats de la question sur la communication entre les employés et les managers de l'hôtel s'avère claire que la majorité des répondants (73%) ont une perception positive de la communication avec leurs managers, soit comme excellente (23%) ou bonne (50%), moyenne 8 répondants soit (20%), insuffisante 3 répondants qui représente (8%) et une mauvaise communication aucun répondant. Globalement, la majorité des employés évaluent positivement la communication avec leurs managers ce qui indique que les managers ont une capacité à écouter et à répondre aux préoccupations des employés. Cependant, il y a une minorité (8%) qui la trouve insuffisante, ce qui pourrait indiquer des opportunités d'amélioration. Ces résultats montrent une base solide, mais soulignent également des domaines où des ajustements qui pourraient être bénéfiques pour renforcer l'efficacité de la communication dans l'hôtel

### 2.1.2 Évaluation la disponibilité des managers à écouter activement les préoccupations et les idées des employés

La majorité des répondants un taux (70%) indiquent que leur manager est souvent ou toujours disponible pour discuter de leurs préoccupations et idées, les résultats sont répartis comme suivant :Toujours disponible 12 répondants soit un taux (30%), souvent disponible 16 répondants soit (40%), et 10 cas ont répondu parfois disponible soit (25%), 2 cas ont répondu rarement disponibles représenté par un taux de (5%) et pour jamais disponible aucun répondant soit un taux (0%). Ces résultats illustrent généralement une bonne accessibilité des employés à leurs managers, une ouverture à la rétroaction et ont une capacité à fournir un soutien individuel, avec une minorité signalant une disponibilité limitée. (Voir la figure N°05)

**Figure N°05 : La disponibilité des managers à écouter activement leurs employés**



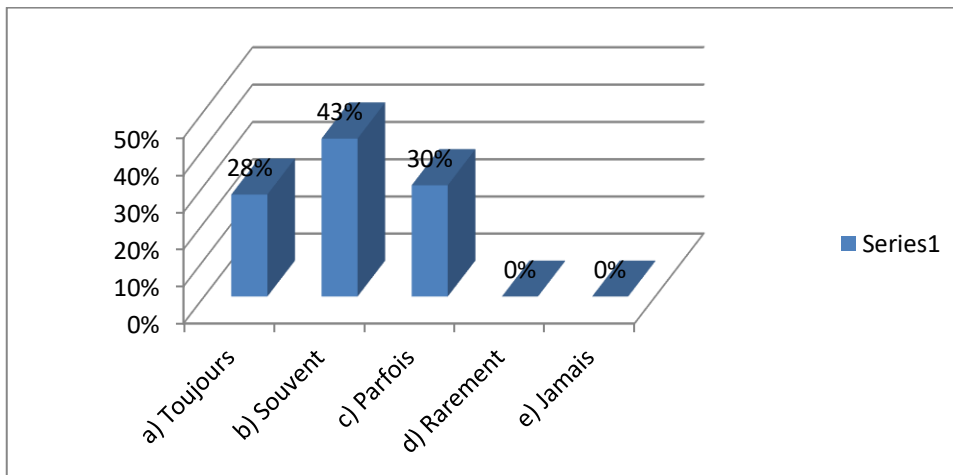
Source : nos enquêtes sur le terrain

### 2.1.3 Évaluation si les managers créent l'environnement favorable pour les membres de leurs équipes d'exprimer leurs opinions et suggestions

Comme le montre la **Figure N° 06**, l'évaluation des réponses sur le degré d'encouragement du manager de ses membres et de son équipe à exprimer leurs opinions et suggestions était comme suite :

28% des répondants indiquent que leur manager les encourage toujours à exprimer leurs opinions et suggestions, 43% des répondants se sentent souvent encouragés par leur manager à exprimer leurs opinions, et 30% des répondants déclarent que leur manager encourage parfois l'expression d'opinions et de suggestions.

**Figure N°06 :** Le degré d'encouragement du manager à ce que les employés expriment leurs opinions et leurs suggestions



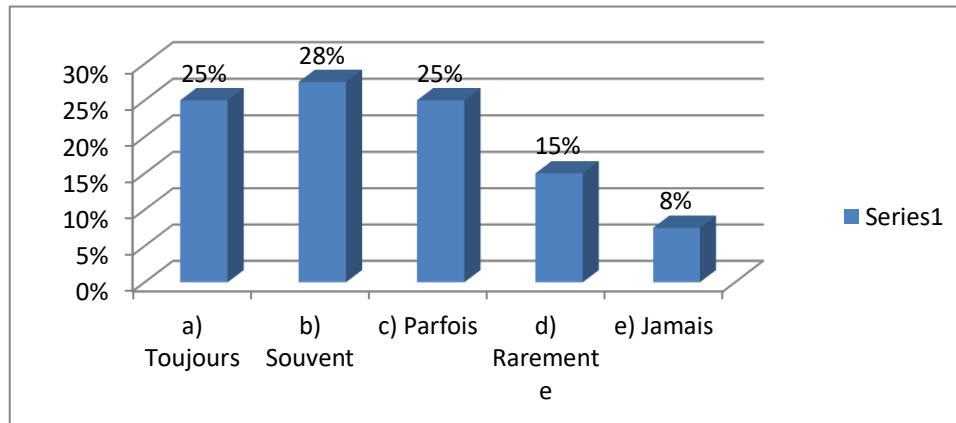
**Source :** nos enquêtes sur le terrain

Ces résultats indiquent clairement qu'une majorité significative de (71%) des employés ressentent un certain degré d'encouragement de la part de leur manager pour exprimer leurs opinions. Et aucun répondant n'a indiqué que leur manager encourage rarement ou jamais l'expression d'opinions, ce qui suggère une culture organisationnelle positive en termes d'ouverture et la disponibilité à la communication.

Ces résultats montrent l'existence d'une base solide de soutien à la communication ouverte au sein de l'équipe. Néanmoins une amélioration continue permet aux managers non seulement d'améliorer les performances individuelles, mais aussi de cultiver un environnement du travail où les contributions de chacun sont valorisées, ce qui est crucial pour la réussite globale de l'organisation.

2.1.4 Évaluation le degré de reconnaissance, de l'appréciation du travail et la contribution des employés par les managers

Figure N°07 :Le degré de reconnaissance, de l'appréciation du travail et la contribution des employés par les managers



Source : nos enquêtes sur le terrain

L'analyse des résultats de cette question sur la reconnaissance du travail, des efforts et des contributions des employés par les managers montre que 25% des répondants indiquent que leur manager reconnaît toujours leur travail (10 cas), 28% des répondants estiment que leur manager reconnaît souvent leur travail (11 cas), 25% des répondants pensent que leur manager reconnaît parfois leur travail (10 cas), 15% des répondants rapportent que leur manager reconnaît rarement leur travail (6 cas), et 8% des répondants affirment que leur manager ne reconnaît jamais leur travail (3 cas). La majorité des employés (78%) indiquent qu'ils reçoivent une certaine forme de reconnaissance de la part de leur manager, que ce soit toujours, souvent ou parfois. Cependant, une minorité significative (23%) rapporte recevoir rarement ou jamais de reconnaissance pour leur travail.

La reconnaissance est un aspect crucial de la motivation et de l'engagement des employés. Les managers doivent être conscients de l'impact positif d'une reconnaissance appropriée sur la performance et la rétention des employés. Les 15% des répondants qui indiquent une reconnaissance rare devraient être une priorité pour améliorer les pratiques de gestion.

Pour résumer, bien que la plupart des employés perçoivent une certaine forme de reconnaissance de la part de leurs managers, il y a encore des opportunités importantes d'amélioration pour assurer une reconnaissance plus régulière et significative, ce qui peut conduire à une amélioration globale de la satisfaction et de la performance des employés.

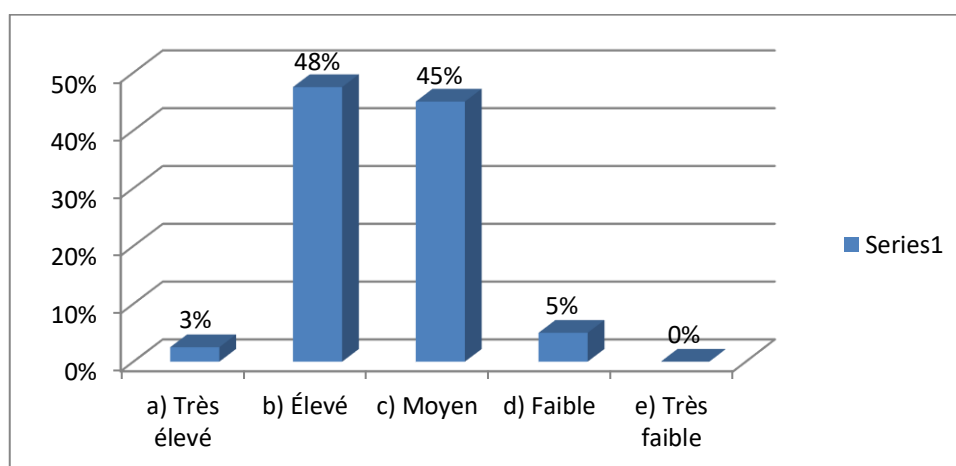
### 2.1.5 Évaluation le niveau de confiance entre le manager et les membres de son équipe

La **Figure N°08** montre que l'analyse des résultats sur le niveau de confiance entre les managers et les membres de leur équipe représente seulement 3% des répondants qui estiment que le niveau de confiance entre le manager et l'équipe est très élevé (1 cas), 48% des répondants indiquent que le niveau de confiance est élevé (19 cas), 45% des répondants estiment que le niveau de confiance est moyen (18 cas), 5% des répondants rapportent que le niveau de confiance est faible (2 cas), aucun répondant n'a indiqué un niveau de confiance très faible.

Une majorité relative (93%) des répondants estiment que le niveau de confiance entre les managers et leur équipe est au moins moyen. Cependant, le faible pourcentage (3%) de répondants percevant un niveau de confiance très élevé suggère un potentiel d'amélioration dans le renforcement de la relation de confiance.

Un niveau élevé de confiance est crucial pour favoriser une communication ouverte, le partage d'idées et une collaboration efficace au sein de l'équipe. Les managers devraient donc chercher à renforcer ce côté adoptant des pratiques de gestion transparentes, en encourageant le développement personnel et en reconnaissant les contributions des membres de l'équipe de manière significative. Pour récapituler on peut dire qu'il existe des opportunités pour améliorer ce niveau de confiance, notamment en investissant dans le développement des compétences en leadership et en favorisant une communication et une reconnaissance efficaces. Cela contribuera à améliorer les performances globales des managers et de leur équipe. (**Voir la figure N°8**)

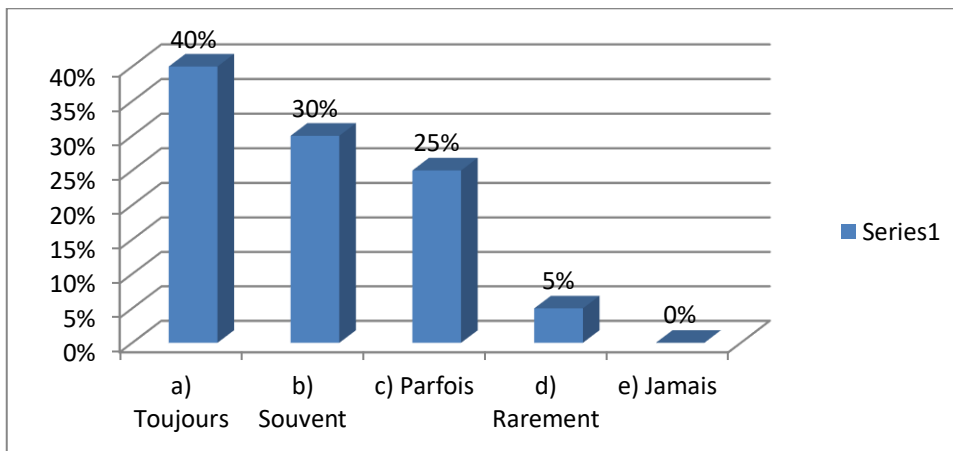
**Figure N°08** : Le niveau de confiance entre le manager et les membres de son Équipe



**Source** : nos enquêtes sur le terrain

2.1.6 Évaluation le degré d'encouragement des managers un environnement de travail collaboratif et un travail d'équipe

Figure N°09: Le degré de l'environnement de travail collaboratif et le travail d'équipe



Source : nos enquêtes sur le terrain

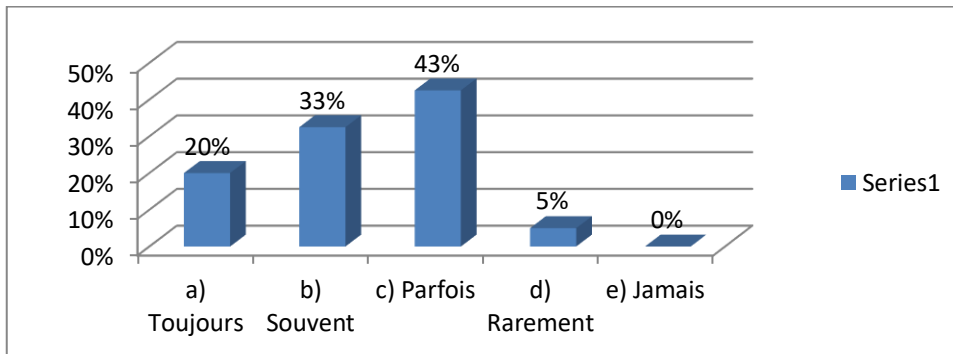
D'après la Figure N°09 l'analyse des résultats sur l'encouragement à instaurer un environnement du travail collaboratif et le travail d'équipe nous montrent que 40% des répondants indiquent que leur manager encourage toujours un environnement du travail collaboratif (16 cas), 30% des répondants estiment que leur manager encourage souvent un tel environnement (12 cas), 25% des répondants pensent que leur manager encourage parfois un environnement de travail collaboratif (10 cas), et seulement 5% des répondants rapportent que leur manager encourage rarement un tel environnement (2 cas). Interprétation une majorité significative (90%) des répondants perçoivent que leur manager encourage au moins parfois un environnement du travail collaboratif, les pourcentages élevés pour "toujours" et "souvent" (70% au total) signifient une prévalence positive de la promotion de la collaboration par les managers.

Les implications en faveur d'un environnement du travail collaboratif favorisent l'innovation, la résolution de problèmes et la satisfaction au travail. Les managers de l'hôtel jouent un rôle crucial dans la création et le maintien de cet environnement, influençant directement la performance et l'engagement des employés

On peut dire donc que malgré que la majorité des répondants perçoivent une promotion positive de l'environnement collaboratif par leurs managers, il y a toujours des opportunités et des niches d'amélioration pour renforcer cette dynamique et maximiser les bénéfices en termes de performance et de développement des compétences des managers.

### 2.1.7 Evaluation la prise en charge du bien-être et des besoins individuels des employés par les managers

**Figure N°10** : La prise en charge du bien-être et des besoins individuels des employés par les managers



Source : nos enquêtes sur le terrain

La prise en charge du bien-être et des besoins individuels des employés par les managers présentées dans La**Figure N°10** montre que, 20% des répondants indiquent que leur manager prend toujours en compte leur bien-être et leurs besoins en tant qu'employé (8 cas), 33% des répondants estiment que leur manager prend souvent en compte ces aspects (13 cas), 43% des répondants pensent que leur manager prend parfois en compte leur bien-être et leurs besoins (17 cas), seulement 5% des répondants rapportent que leur manager prend rarement en compte ces aspects (2 cas), et aucun répondant n'a indiqué que leur manager ne prend jamais en compte leur bien-être et leurs besoins

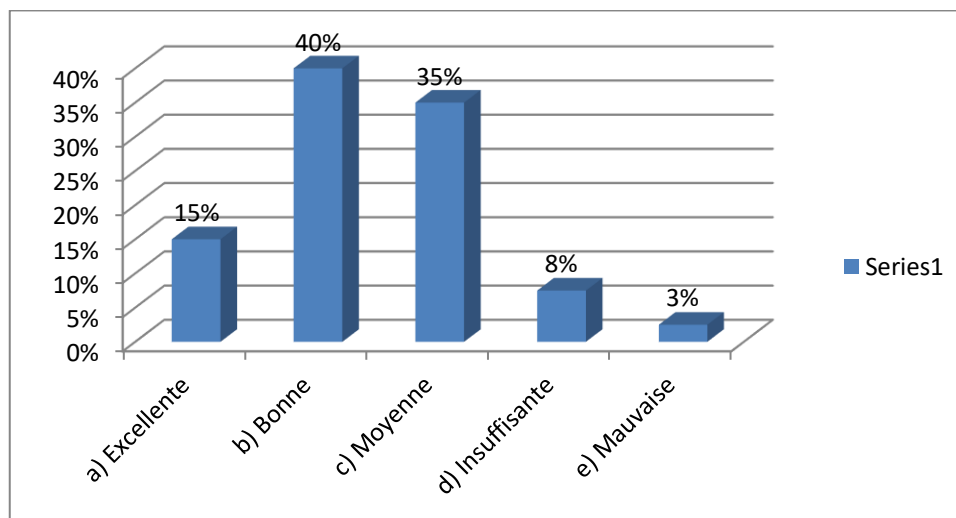
Interprétation la majorité des répondants (96%) perçoivent que leur manager prend en compte leur bien-être et leurs besoins au moins parfois, ce qui indique une sensibilité générale des managers de l'Hôtel ATLANTIS Bejaia envers ces aspects. Les pourcentages élevés pour les réponses "toujours" et "souvent" (53% au total) montrent un engagement significatif des managers de l'Hôtel ATLANTIS Bejaia envers le soutien émotionnel, professionnel et personnel de leurs équipes.

La prise en compte du bien-être des employés, leur soutien émotionnel, professionnel et personnel peut améliorer la satisfaction dans leur milieu professionnel, va réduire le stress et augmenter la fidélisation des employés. Les managers de l'Hôtel ATLANTIS Bejaia jouent un rôle crucial en fournissant un soutien adapté, ce qui peut avoir un impact positif sur les performances individuelles et collectives.

En résumé, bien que la majorité des employés perçoivent une prise en compte de leur bien-être et de leurs besoins par leurs managers, il existe des opportunités d'amélioration continue pour renforcer cette approche et optimiser les performances individuelles et collectives au sein de l'organisation.

### 2.1.8 La gestion des conflits au milieu professionnel

Figure N°11 : La gestion des conflits par les managers



Source : nos enquêtes sur le terrain

Selon la **Figure N° 11**, l'analyse des résultats sur la gestion des conflits par les managers montre une gestion globalement efficace qui est représentée par un pourcentage important entre excellente, bonne et moyenne, 15% des répondants estiment que la gestion des conflits par leur manager est excellente (6 cas), 40% des répondants pensent que la gestion des conflits est bonne (16 cas), 35% des répondants jugent la gestion des conflits comme moyenne (14 cas), une faible représentation de 8% des répondants estime que la gestion des conflits est insuffisante (3 et seulement 3% des répondants trouvent que la gestion des conflits par leur manager est mauvaise (1 cas)

Interprétation de la majorité des répondants (90%) perçoivent la gestion des conflits par leur manager comme au moins bonnes. Les pourcentages les plus élevés sont pour les réponses "bonne" et "moyenne" (75% au total), ce qui suggère une gestion globalement efficace, mais avec des domaines où des améliorations pourraient être envisagées.

Dans le management moderne, une gestion efficace des conflits est essentielle pour maintenir un environnement du travail harmonieux, promouvoir la collaboration et minimiser les tensions. Les managers de l'Hôtel ATLANTIS Bejaia jouent un rôle crucial en adoptant des stratégies et des compétences appropriées pour résoudre les conflits de manière constructive.

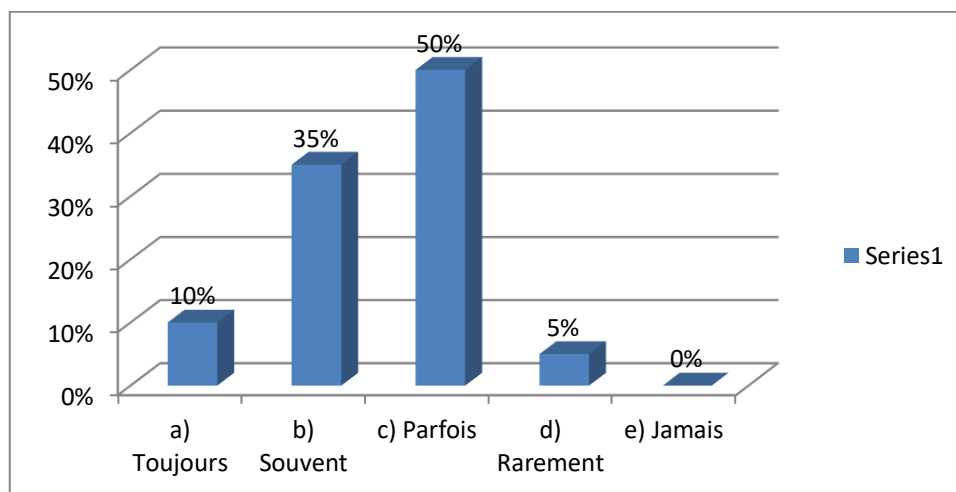
Globalement, bien que la plupart des répondants perçoivent positivement la gestion des conflits par leurs managers, il existe des opportunités pour renforcer davantage ces compétences afin d'améliorer les performances globales et les compétences des managers, tout en créant un environnement de travail plus harmonieux et productif.



### 2.1.9 Évaluation le soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés

Nous observons dans la **Figure N°12**, les pourcentages du soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés sont représentatif, 10% des répondants indiquent que leur manager les aide toujours à atteindre leurs objectifs professionnels (4 cas), 35% des répondants estiment que leur manager les aide souvent dans cette démarche (14 cas), 50% des répondants pensent que leur manager les aide parfois à atteindre leurs objectifs professionnels (20 cas), seulement 5% des répondants rapportent que leur manager les aide rarement à atteindre leurs objectifs (2 cas), et aucun répondant n'a indiqué que leur manager ne les aide jamais à atteindre

**Figure N°12 :** Le soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés



**Source :** nos enquêtes sur le terrain

D'après la représentation graphique dans la **Figure N°12** toujours, la majorité des répondants (95%) perçoivent que leur manager les aide au moins parfois à atteindre leurs objectifs professionnels, ce qui est positif, mais montre également des domaines où des améliorations pourraient être envisagées. Les pourcentages les plus élevés sont pour les réponses "parfois" et "souvent" (85% au total), ce qui suggère une implication significative, mais variable des managers dans le développement professionnel de leurs employés.

Le soutien actif des managers donc dans le développement professionnel est essentiel pour le développement des compétences et la progression de carrière des employés. Une approche plus cohérente et proactive pourrait renforcer davantage l'engagement et la satisfaction des employés.

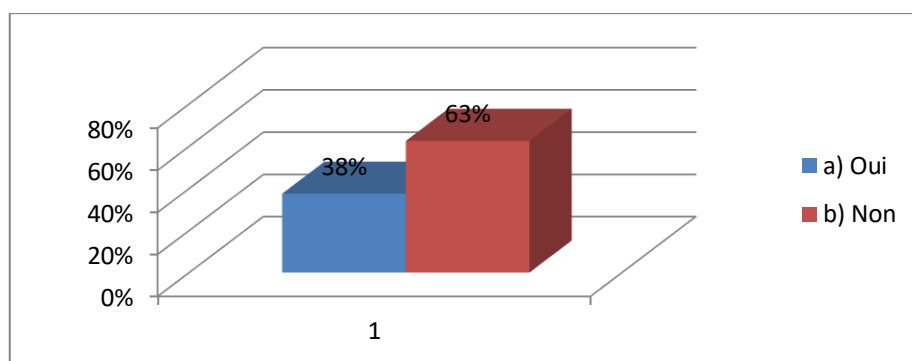
## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

En conclusion, bien que la majorité des employés perçoivent un soutien dans leurs objectifs professionnels de la part de leurs managers, il y a des possibilités d'amélioration pour assurer une assistance plus constante et proactive, ce qui pourrait contribuer à une amélioration des performances individuelles et collectives au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia .

### 2.1.10 L'évaluation les avis des subordonnés sur la nécessité d'améliorer les performances et les compétences de leurs managers

Les résultats dans représentés dans la figure N°13 montrent que sur un total de 40 répondants 15 personnes soient 38%, ont répondu "Oui", indiquant qu'elles souhaitent voir leur manager s'améliorer dans certains domaines spécifiques. Et 25 personnes, soit 63%, ont répondu "Non", ce qui signifie qu'elles ne ressentent pas le besoin d'une amélioration spécifique de la part de leur manager.

**Figure N°13 :** Avis des subordonnés sur la nécessité d'améliorer les performances et les compétences de leur manager

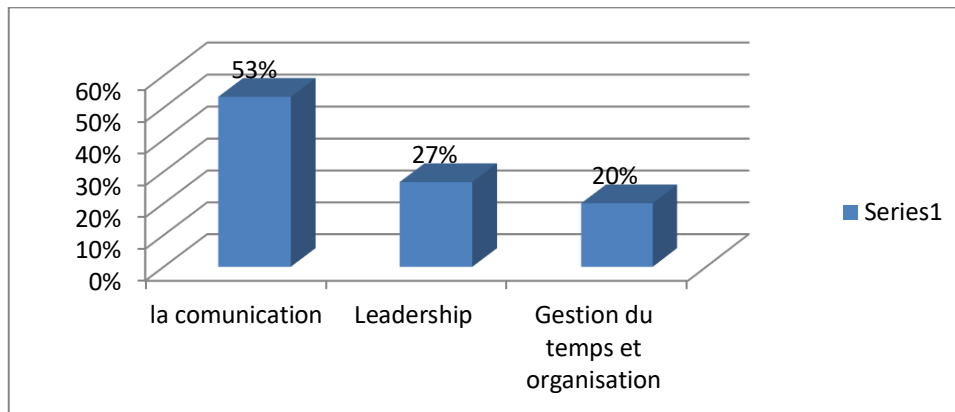


**Source :** nos enquêtes sur le terrain

Cela suggère qu'il y a une majorité relative de répondants qui ne voient pas de nécessité immédiate d'amélioration des compétences de leurs managers, mais qu'une partie significative (38%) est ouverte à l'idée d'améliorations spécifiques.

Les résultats figurants dans la Figure N°14 indiquent que sur un total de 15 personnes qui voient une nécessité d'amélioration de leurs managers dans certains domaines ,53% (soit 8 personnes) des répondants estiment que la communication est le domaine spécifique le plus critique où leur manager doit s'améliorer, 27% (soit 4 personnes) jugent que le leadership nécessite des améliorations significatives, et 20% (soit 3 personnes) identifient la gestion du temps et de l'organisation comme un domaine où des progrès sont nécessaires.

**Figure N°14** : Les domaines spécifiques où nécessite une amélioration des managers



**Source** : nos enquêtes sur le terrain

Ces résultats soulignent clairement que la communication est le domaine le plus souvent cité par les subordonnés comme un domaine qui nécessite une amélioration et un perfectionnement. Dans ce sens il faut travailler davantage sur la communication interpersonnelle, la clarté des instructions, ou l'écoute active. Le deuxième point à perfectionner est le leadership, vient ensuite la gestion du temps et de l'organisationnelles que la motivation d'équipe, la gestion des conflits et soutenir le développement professionnel et l'épanouissement des membres de l'équipe. Cela suggère que pour améliorer les performances et les compétences des managers à l'HOTEL ATLANTIS Bejaia , il serait particulièrement bénéfique de concentrer les efforts sur développement de ces aspects et, de ces critères spécifiques.

## 2.2 Quelques recommandations à prendre en considération

Après l'analyse approfondie des résultats obtenus de notre enquête empirique sur l'amélioration des performances et des compétences des managers au niveau de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia . Nous essayons de formuler quelques recommandations pratiques visant à renforcer d'avantage le leadership et la gestion au sein de l'équipe de la direction de l'hôtel.

En s'appuyant sur les défis identifiés et les meilleures pratiques observées, voici quelques recommandations pour soutenir et optimiser les efforts actuels des managers :

**Identification des raisons responsables des évaluations négatives** : Il faut analyser en profondeur les raisons des retours négatifs pour améliorer la communication et le soutien des managers envers leurs équipes.

**Pratiquer et appliquer une communication ouverte et transparente** : Encouragez les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia à adopter des pratiques de communication ouvertes et

transparentes pour faciliter un échange d'idées efficace et encourager les subordonnés à transmettre leurs doléances à la hiérarchie.

**Formation supplémentaire en communication** : l'Offre de formations ciblées pour améliorer les compétences en communication des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia est nécessaire, incluant l'écoute active et la gestion constructive des opinions divergentes.

**Évaluation continue de la satisfaction des employés** : Mettre en place des mécanismes réguliers pour mesurer le niveau de satisfaction des employés concernant la communication avec leurs managers, afin d'adapter des pratiques de gestion nécessaires.

**Formation sur l'importance de la reconnaissance**: l'hôtel doit proposer des formations aux managers sur l'importance de la reconnaissance et sur des méthodes efficaces pour la mettre en œuvre de manière significative.

**Normes claires et intégration de la reconnaissance**: Lors de l'évaluation des managers, il est essentiel d'intégrer des normes claires pour le comportement des managers ainsi que la reconnaissance du travail des collaborateurs et de leurs contributions, car cela aura un impact positif sur les collaborateurs ainsi que sur les performances et les compétences des managers.

**Exemples et bonnes pratiques** : Fournissez aux managers des exemples concrets et des bonnes pratiques pour les aider à reconnaître les contributions des employés de manière authentique.

**Formation continue en leadership et gestion des ressources humaines** : Renforcez les compétences des managers en leadership, gestion des ressources humaines et gestion de conflits pour promouvoir une culture de travail collaboratif et une communication ouverte.

En mettant en œuvre ces stratégies, cela contribuera sans aucun doute à améliorer les performances et les compétences des managers à l'Hôtel ATLANTIC BEJAIA, tout en renforçant la relation et la communication avec leurs équipes, ainsi que la confiance mutuelle au sein de l'hôtel ATLANTIC BEJAIA.

## **Conclusion**

Les informations collectées sur le terrain, au niveau de l'Hôtel ATLANTIS BEJAIA sont de grande utilité, car leur analyse et traitement nous ont permis d'élaborer quelques recommandations qui sont à notre sens favorable pour l'amélioration des performances et des compétences managériales qui sont le noyau de notre sujet d'étude. En effet, les résultats affirment que malgré des avancées

## Chapitre IV La fonction managériale au sein de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia

---

réalisées dans ce domaine, il existe des niches à exploiter sur lesquelles il faut travailler pour améliorer les compétences et les performances des managers.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur l'amélioration des performances et des compétences des managers au niveau des services hôteliers. Son objectif est d'identifier les méthodes et les stratégies qui agissent sur l'amélioration des performances et des compétences des managers.

Tout au long de ce mémoire, nous avons exploré diverses approches théoriques sur la performance, la compétence, le management et l'évaluation des managers, on n'a pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles sont un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Il n'y a pas de modèle tout fait. Il existe tout de même plusieurs points de convergences entre les théories présentées au début et l'étude effectuée.

Afin de mener à bien ce travail et pour cerner les concepts théoriques utilisés, nous avons expliqué dans le premier chapitre les différents concepts la performance et la compétence, mais également la relation relative entre les deux concepts.

Puis, dans le deuxième chapitre, nous avons abordé le concept du management, ses différents styles, le manager et ses différents rôles, ses différents types et les qualifications d'un bon manager et son évaluation, ainsi que la relation interdépendance entre le manager et le management, comme nous avons aussi touché l'évaluation du manager et ses avantages.

Dans le troisième chapitre, nous avons expliqué notre enquête de terrain, cette dernière qui nous a permis de récolter de précieuses informations et d'apprécier les réalités du terrain. Et dans le dernier chapitre nous nous sommes focalisés sur l'analyse des résultats empiriques obtenus. Pour cela, nous avons procédé à l'analyse et traitement des résultats de l'enquête menés sur le terrain auprès des managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia et le questionnaire destiné aux collaborateurs de ces managers.

Au début de notre travail, nous avons défini notre problématique principale qui est ainsi formulée :

**« En quoi les dispositifs déployés par l'HOTEL ATLANTIS Bejaia contribuent-ils à améliorer les performances et les compétences des managers ? »**

Pour explorer cette problématique, nous avons postulé trois hypothèses qui sont :

- **H1 : Les managers disposent de toutes les compétences et les performances nécessaires pour une bonne gestion des opérations hôtelières**

## Conclusion générale

---

- **H2 : L'hôtel a mis en place une politique du développement des performances des managers et intégré le management des compétences dans sa stratégie.**
- **H3 : Les managers coïncident que les dispositifs mis en place par l'hôtel sont suffisant pour améliorer leurs performances et compétences.**

Les résultats obtenus et les diverses analyses nous ont permis d'en arriver au constat suivant :

- Bien que des progrès aient été réalisés dans ce domaine, il reste des opportunités inexploitées nécessitant des efforts ciblés pour améliorer à la fois les performances et les compétences du manager.
- Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, car le fait d'avoir des entretiens avec les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia , mais aussi distribuer des questionnaires à leurs collaborateurs, nous a permis d'apprécier et de voir la fonction managériale sous plusieurs angles et cibler ainsi les lacunes en termes de compétence managériale et d'amélioration des performances et , il s'avère qu'il y a aussi une grande convergence entre les résultats de l'enquête auprès des managers et ceux des questionnaires distribués à leurs collaborateurs concernant les besoins d'amélioration des performances et de compétences de managers.
- En effet, nous avons pu constater que l'HOTEL ATLANTIS Bejaia a mis à disposition des moyens permettant le développement personnel des managers, tels que la programmation de formations dans différents domaines, l'installation d'un logiciel en gestion hôtelière pour faciliter leurs opérations quotidiennes dans la gestion, des briefings matinaux pour discuter des objectifs à atteindre dans la journée, être au fait des dernières technologies dans l'industrie pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client est une priorité. De plus, les formations continues en ligne restent indispensables pour les managers de l'HOTEL ATLANTIS Bejaia pour assurer la compétitivité dans un secteur comme celui de l'hôtellerie, ainsi que le développement des compétences managériales, tel que les compétences en leadership, la communication, gestion du temps et prise de décision stratégique.

Ces résultats confirment bien les trois hypothèses postulées car cet établissement hôtelier cherche toujours à se mettre au niveau des normes imposées par le marché hôtelier d'aujourd'hui, les investissements dans ce sens confirment cette volonté et tendance.

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontré plusieurs contraintes considérées comme des limites à notre étude. La première contrainte majeure a été le temps limité, qui a



## Conclusion générale

---

restreint notre capacité à approfondir certaines analyses et à mener une recherche exhaustive. De plus, l'échantillon sur lequel nous avons basé notre étude était limité à sept managers seulement, ce qui a restreint la généralisation des résultats et la représentativité des données collectées. Enfin, l'indisponibilité des managers a entravé notre possibilité à obtenir des informations détaillées et à mener des entretiens approfondis, ce qui a également limité la richesse des données disponibles pour notre analyse.

Cependant la réalisation de ce travail de recherche nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la performance et la compétence d'un manager, ce qui nous sera utile pour l'avancement dans notre carrière professionnelle.

## Bibliographie

### Ouvrage

ANDRE GUITTET, « *développer les compétences* », Paris, 2<sup>ème</sup> édition 1998.

AUBRET Jacques et GILBERT Patrick), *L'évaluation des compétences*, Edition Mardaga, 2003.

Bernard Martory et Daniel Crozet, *GRH pilotage social et performance*, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.

BOISLANDELLE, (H.M) : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.

Christian Batal, « *La GRH dans le secteur public* », Tome 1, Edition d'Organisations, 1998.

Cohen- Haegel Annick, « *Toute fonction ressources humaine* », DUNOD, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010.

Déjoux Cécile, « *gestion des compétences* », les topos, dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2013

Fayol.H, "*Administration Industrielle et Générale*.", Dunod, Paris, 1916.

GRANSTED, « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980.

Henri Mahé de Boislaudelle, *dictionnaire de gestion concepts et outils*, Edition Economica, Paris 1998.

Jean-Marie Peretti, « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 2<sup>ème</sup> Edition Vuibert, 2001.

Kalika M, « *structure d'entreprise, réalité, déterminants et performance* », Edition Economica, Paris, 1988.

KHEMAKHEM(A), « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976.

Laura Mucha. « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management* ». 2010.

Likert, Rensis, « *The Human organization, its management and value* », McGraw-Hill Higher, 1967.

Marmuze C, « *politique générale, langage, intelligence, modes et choix stratégiques* », 2<sup>ème</sup> édition, Ed Economica, Paris, 1996.

Mintzberg. H, "*The Nature of Managerial Work*.", Harper & Row, New York, 1973.

Patrick. R, « *la gestion de la formation en entreprise* », Collection organisation en changement, Université du Québec, 2000.

Peretti Jean Marie, « *FAQ Ressources Humaines* », DUNOD, Paris, 2006.

Peter Drucker "*La pratique de la direction d'entreprise* ", Harper & Row, New York, 1957.

Robert Katz , « *Skills of an Effective Administrator* » ,Harvard Business ,Review ,Boston ,1955.

Tenaz du moncel, « *performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du management, Paris, 1992.

Thierry Burger-Helmchen, CarolineHussler, Paul Muller, « *Le manuel complet du management* », Magnard-Vuibert, Paris, 2019.

Zarifian Philippe, « *Le modèle de la compétence* ». Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, 1999.

### **Thèses et Mémoires**

EL AFFANI Amar. Mémoire « système d'appréciation des performances des salariés » ; 2014.

Saoud Ouanissa et AbbacheKhellaf,« l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière,cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB » » mémoire de magister, université de Bejaia,2017

Linda AitSlimane, « l'impact de la motivation au travail à l'égard de la performance du personnel d'une entreprise cas :cas PIGMA de Bouira », universti tizi ouazou, annaée 2020/2021.

### **Revues**

CLOET Héloïse et SAINT AUBERT Hervé, "Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité", Revue Internationale de Psychosociologie 2006.

Colorado Christian University. "10 Characteristics of an Effective Manager." CCU Online, 8 June 2017.

Siena Heights University. "10 Reasons Leadership Is Important in the Workplace." Siena Heights University, 8 Dec. 2022.

LAHLOU.C, « Actionnariat et performances », Revue Economie & Management, N° 07 Avril/2008.

### **Dictionnaire**

HENRI Mâché, dictionnaire de gestion, (vocabulaire, concepts et outils), éd ECONOMICA, paris, 1998.

## **Site Web**

[https://www.portail-droit-social.fr/?page\\_id=284](https://www.portail-droit-social.fr/?page_id=284)

<https://www.riseup.ai/fr/blog/competences-organisationnelles>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise>

[https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts/.](https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts/)

[https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/.](https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/)

[https://www.sienaheights.edu/10-reasons-leadership-is-important-in-the-workplace/.](https://www.sienaheights.edu/10-reasons-leadership-is-important-in-the-workplace/)

# **Annexes**

## **Entretien avec les managers d'hôtel Atlantis**

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cette étude. L'objectif de cet entretien est de réaliser un mémoire de fin d'étude en master portant la problématique « Comment améliorer les performances et les compétences des managers au niveau des services hôtellerie cas hôtel Atlantis Béjaia ».

Vos réponses seront confidentielles et serviront à guider notre étude de recherche.

### **1. Expérience et Formation**

- Pouvez-vous décrire brièvement votre expérience en tant que manager dans l'industrie hôtelière ?
- Quelle formation ou quelles certifications avez-vous suivies pour développer vos compétences dans ce domaine de la gestion hôtelière ?

### **2. Identification des Forces et Faiblesses**

- Quels sont, selon vous, vos points forts en tant que manager dans les services hôteliers ?
- Quels sont les aspects où vous ressentez le besoin d'améliorer vos compétences ou vos performances ?
- Comment pensez-vous que ces aspects influent sur votre capacité à diriger efficacement votre équipe et à atteindre les objectifs souhaités de l'hôtel ?

### **3. Utilisation des Outils :**

- Pouvez-vous nous dire quels sont les outils qui sont mis à votre disposition pour améliorer vos compétences et performances ?
- À quelle fréquence utilisez-vous ces outils dans votre travail quotidien ?
  - **Efficacité Perçue :**
- Comment évalueriez-vous l'efficacité de ces outils pour vous aider à développer vos compétences et améliorer vos performances ?
- En quoi ces outils vous ont-ils été bénéfiques jusqu'à présent ?
- Y a-t-il des aspects ou des outils qui pourraient être améliorés pour mieux répondre à vos exigences et à vos besoins en tant que manager ?
  - **Impact sur les performances :**
- Dans quelle mesure pensez-vous que ces outils ont contribué à améliorer vos performances en tant que manager hôtelier?"
- **Identification des points forts :**

-Quels sont les outils que vous trouvez particulièrement utiles et efficaces, et pourquoi?

- **Détection des lacunes :**

–Y a-t-il des domaines où vous estimez que les outils actuels ne répondent pas adéquatement à vos exigences et à vos besoins en termes de développement professionnel ?

- **Suggestions d'amélioration :**

-Avez-vous des suggestions ou des propositions pour améliorer les outils existants ou pour en introduire de nouveaux ?

#### **4. Besoins de Développement :**

- Y a-t-il des compétences spécifiques ou des potentialités que vous aimeriez améliorer ou développer davantage dans le cadre de votre rôle de manager hôtelier ?

- Quels types de formation ou de ressources pensez-vous être les plus bénéfiques pour soutenir votre développement et épanouissement professionnel ?

#### **5. Gestion des Opérations Hôtelières :**

- Comment évaluez-vous votre capacité à gérer les opérations quotidiennes de l'hôtel, y compris la gestion du personnel, la satisfaction des clients et le contrôle des coûts ?

- Y a-t-il des domaines spécifiques où vous rencontrez des défis où vous pensez pouvoir améliorer l'efficacité opérationnelle ?

#### **6. Suggestions d'Amélioration :**

- Avez-vous des suggestions ou des idées pour améliorer les programmes du développement professionnel offerts aux managers des services hôteliers ?

- Comment pensez-vous que l'organisation pourrait mieux soutenir l'épanouissement dans votre carrière professionnelle et celle de votre équipe ?

### **Conclusion**

Merci infiniment pour vos réponses et votre participation à cette étude. Vos commentaires seront précieux pour informer nos efforts visant à renforcer les compétences et les performances des managers des services hôteliers.

## **Questionnaire destiné aux employés de l'hôtel Atlantis**

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cette étude. L'objectif de ce questionnaire est de réaliser un mémoire de fin d'études en master portant la problématique « Comment améliorer les performances et les compétences des managers au niveau des services hôtellerie cas hôtel Atlantis Béjaia ». Vos réponses seront confidentielles et serviront à guider notre étude de recherche

### **1. Comment évalueriez-vous la communication entre vous et vos managers ?**

- a) Excellente
- b) Bonne
- c) Moyenne
- d) Insuffisante
- e) Mauvaise

### **2. Dans quelle mesure votre manager est-il disponible pour discuter de vos préoccupations et de vos idées ?**

- a) Toujours disponible
- b) Souvent disponible
- c) Parfois disponible
- d) Rarement disponible
- e) Jamais disponible

### **3. Est-ce que votre manager vous encourage à exprimer vos opinions et suggestions ?**

- a) Toujours
- b) Souvent
- c) Parfois
- d) Rarement
- e) Jamais

### **4. Dans quelle mesure votre manager reconnaît-il votre travail, vos efforts et vos contributions ?**

- a) Toujours



- b) Souvent
- c) Parfois
- d) Rarement e
- e) Jamais

**5. Comment évalueriez-vous le niveau de confiance entre vous et votre manager?**

- a) Très élevé
- b) Élevé
- c) Moyen
- d) Faible
- e) Très faible

**6. Est-ce que votre manager encourage un environnement du travail collaboratif et le travail d'équipe?**

- a) Toujours
- b) Souvent
- c) Parfois
- d) Rarement
- e) Jamais

**7. À quel point votre manager prend-il en compte votre bien-être et vos besoins en tant qu'employé ?**

- a) Toujours
- b) Souvent
- c) Parfois
- d) Rarement
- e) Jamais

**8. Comment percevez-vous la gestion des conflits par votre manager?**

- a) Excellente
- b) Bonne
- c) Moyenne
- d) Insuffisante

e) Mauvaise

**9. Dans quelle mesure votre manager vous aide-t-il à atteindre vos objectifs professionnels ?**

a) Toujours

b) Souvent

c) Parfois

d) Rarement

e) Jamais

**10. Y a-t-il des domaines spécifiques où vous aimeriez voir votre manager s'améliorer ?**

a) Oui

b) Non

Si oui lesquels ?

**Merci infiniment pour vos réponses et votre participation à cette étude.**

## Table de matière

REMERCIEMENT

DEDICACE

LA LISTE DES FIGURES

LA LISTE D'ABREVIATION

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CONCEPTS ET NOTIONS UTILISES .....	5
SECTION 01 LA PERFORMANCE .....	5
1.1 APERÇU HISTORIQUE SUR LA PERFORMANCE .....	5
1.2 DEFINITION DE LA PERFORMANCE .....	6
1.3 LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE : .....	8
1.3.1 L'efficacité.....	9
1.3.2 L'efficience.....	9
1.3.3 La pertinence .....	9
1.3.4 L'économie.....	10
1.4 TYPOLOGIE DE LA PERFORMANCE : .....	10
1.4.1 La performance organisationnelle :.....	10
1.4.2 La performance sociale .....	11
1.4.3 La performance économique : .....	11
1.5 LES OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE.....	12
1.5.1 Les objectifs de la performance pour l'employé .....	12
1.5.2 Les objectifs de la performance pour l'entreprise .....	12
SECTION 02 LA NOTION DE LA COMPETENCE .....	13
2.1 APERÇU HISTORIQUE SUR LA COMPETENCE.....	13
2.2 DEFINITION DE LA COMPETENCE .....	13
2.3 LES COMPOSANTES DE LA COMPETENCE .....	15
2.3.1 Les savoirs théoriques.....	15
2.3.2 Les savoirs procéduraux .....	15
2.3.3 Les savoirs pratiques.....	15
2.3.4 Les savoir-faire .....	15
2.4 LES TYPES ET LES DÉMENTIONS DE LA COMPETENCE.....	15
2.4.1 Les démentions de la compétence.....	15

## Table des matières

---

a.Le savoir .....	16
b.Le savoir-faire.....	16
c.Le savoir-être .....	16
2.4.2 Les types de la compétence.....	17
a.La compétence individuelle.....	17
b.Les compétences collectives.....	17
c. Les compétences organisationnelles	16
d. Les compétences territoriales.....	16
e. La compétence transversale.....	16
<b>CHAPITRE II : AMELIORATION DES PERFORMANCES ET COMPETENCES DES MENAGERS.....</b>	<b>22</b>
<b>SECTION 01 LE MANAGEMENT ET LE MANAGER.....</b>	<b>22</b>
1.1 LE MANAGEMENT .....	22
1.1.1 Définition du Management .....	22
1.1.2 L'évolution du management .....	23
1.1.3 Les styles de management .....	24
1.2 LE MANAGER.....	26
1.2.1 Définition du manager. ....	26
1.2.2 Les différents rôles du manager .....	26
a.Organisation du travail .....	26
b.Diriger l'équipe .....	27
c.Animer une équipe .....	27
d.Déléguer des tâches.....	27
e..Contrôler les objectifs.....	27
1.2.3 Les différents types de managers .....	27
a.Le Manager déléгатif.....	28
b.Le manager participatif .....	28
c.Le manager persuasif.....	28
d.Le manager directif .....	28
1.2.4 Les qualifications d'un manager .....	28
a.Mobiliser son compte personnel de formation (CPF).....	29
b.Master en management .....	29
<b>SECTION 02 :PERFORMANCES ET COMPETENCES DES MANAGERS .....</b>	<b>30</b>

## Table des matières

---

2.1	PERFORMANCE DES MANAGERS .....	30
2.1.1	La Performance des managers .....	30
2.1.2	Qualités d'un bon manager.....	30
2.2	LA COMPETENCE D'UN MANAGER.....	34
2.2.1	Définition de la compétence d'un manager .....	34
2.2.2	Types de compétences managériales .....	35
2.2.3	Présentation des quatre dimensions de la compétence .....	36
2.3	ÉVALUATION LES PERFORMANCES ET LES COMPETENCES DES MANAGERS.....	37
2.3.1	Définition de l'évaluation .....	37
2.3.2	Définition de l'évaluation des managers.....	37
2.3.3	Avantages d'évaluation des managers .....	38
2.3.4	Les outils d'évaluation des managers .....	38
2.4	ÉTAPES POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DES MANAGERS.....	41
2.4.1	Garantir la confidentialité .....	41
2.4.2	Créer des indicateurs de performance clairs.....	41
2.4.3	Adapter l'évaluation au gestionnaire concerné.....	41
2.4.4	Évaluation et Ajustement.....	41
2.4.5	Fournir des exemples concrets.....	42
2.4.6	Culture de l'Amélioration continue .....	42
2.4.7	Agir sur le retour d'information.....	42
2.5	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES MANAGERS .....	43
CHAPITRE III : PRESENTATION DE L'ENQUETE DE TERRAIN .....		47
SECTION 01 LA PRESTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL (HOTEL ATLANTIS).....		47
1.1	SECTEUR D'ACTIVITE.....	47
1.2	HISTORIQUE.....	48
1.3	ORGANISATION .....	48
SECTION 02 LA METHODOLOGIE ADOPTEE.....		50
2.1	DEFINITION GENERALE D'UNE ETUDE QUALITATIVE ET D'UNE ETUDE QUANTITATIVE.....	50
2.1.1	Définition d'une étude qualitative.....	50
2.1.2	Définition d'une étude quantitative.....	50
2.2	LA METHODOLOGIE DE NOTRE ENQUETE.....	51

## Table des matières

---

2.2.1 L'entretien.....	51
2.2.2 Questionnaire.....	51
2.3 PRESENTATION DE L'ENQUETE.....	51
2.3.1 Présentation de l'entretien.....	51
2.3.2 Présentation du questionnaire.....	54
CHAPITRE IV : LA FONCTION MANAGERIALE AU SEIN DE L'HOTEL ATLANTIS BEJAIA.....	59
SECTION 01 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE L'ENTRETIEN EFFECTUE AVEC LES MANAGERS.....	59
1.1 TRAITEMENT ET ANALYSE DE L'ENQUETE.....	59
1.1.1 Expérience et Formation.....	59
1.1.2 Identification des forces et faiblesses.....	60
1.1.3 Utilisation des outils et de logiciels.....	63
1.1.4 Le Besoin en développement.....	64
1.1.5 Gestion des Opérations Hôtelières.....	65
1.1.6 Suggestion d'amélioration.....	66
1.2 QUELQUES RECOMMANDATIONS.....	68
SECTION 02 TRAITEMENT ET ANALYSE DES QUESTIONNAIRES DISTRIBUES SUR LES EMPLOYES.....	69
2.1 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES.....	69
2.1.1 Évaluer la qualité de la communication entre les employés et leurs managers.....	69
2.1.2 Évaluation la disponibilité des managers à écouter activement les préoccupations et les idées des employés.....	70
2.1.3 Évaluation si les managers créent l'environnement favorable pour les membres de leurs équipes d'exprimer leurs opinions et suggestions.....	70
2.1.4 Évaluation le degré de reconnaissance, de l'appréciation du travail et la contribution des employés par les managers.....	72
2.1.5 Évaluation le niveau de confiance entre le manager et les membres de son équipe.....	73
2.1.6 Évaluation le degré d'encouragement des managers un environnement de travail collaboratif et un travail d'équipe.....	74
2.1.7 Evaluation la prise en charge du bien-être et des besoins individuels des employés par les managers 75	
2.1.8 La gestion des conflits au milieu professionnel.....	76

## Table des matières

---

2.1.9 Évaluation le soutien des managers dans le développement professionnel et la réalisation des objectifs individuels des employés .....	77
2.1.10 L'évaluation les avis des subordonnés sur la nécessité d'améliorer les performances et les compétences de leurs managers .....	78
2.2 QUELQUES RECOMMANDATIONS A PRENDRE EN CONSIDERATION .....	79
CONCLUSION GENERALE .....	83

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

## **Résumé**

Notre étude de recherche explore les méthodes et stratégies visant à améliorer les performances et compétences des managers dans le secteur hôtelier. Nous avons réalisé une analyse théorique approfondie sur la performance, la compétence, le management et le rôle du manager, complétée par une enquête qualitative et quantitative menée à l'Hôtel Atlantis Bejaia. Celle-ci incluait des entretiens avec les managers ainsi qu'un questionnaire distribué aux collaborateurs de ces derniers. Nos résultats montrent que des initiatives sont mises en œuvre pour renforcer les compétences des managers, bien que des opportunités significatives demeurent pour améliorer encore leurs performances. Les domaines à potentiel d'amélioration incluent la communication interne, le feedback renforcé et le soutien au bien-être des managers à travers des programmes de formation continue. L'Hôtel Atlantis Bejaia investit activement dans le développement des managers via des formations spécialisées, l'intégration de technologies modernes et une gestion stratégique axée sur les compétences. Ces conclusions valident nos hypothèses de recherche et soulignent l'importance de stratégies personnalisées pour relever les défis complexes du management hôtelier contemporain.

**Mots clés :** Performances des managers, Compétences, managers, Secteur hôtelier, Stratégie de développement

## **Summary**

Our research study explores methods and strategies to improve the performance and skills of managers in the hospitality sector. We conducted an in-depth theoretical analysis on performance, skills, management and the role of the manager, complemented by a qualitative and quantitative survey conducted at the Atlantis Bejaia Hotel. This included interviews with managers and a questionnaire distributed to their employees. Our results show that initiatives are being implemented to strengthen managers' skills, although significant opportunities remain to further improve their performance. Areas with potential for improvement include internal communication, enhanced feedback and supporting managers' well-being through continuing education programs. The Atlantis Bejaia Hotel actively invests in manager development through specialized training, integration of modern technologies and strategic management focused on skills. These findings validate our research hypotheses and highlight the importance of personalized strategies to address the complex challenges of contemporary hospitality management

**Keywords:** Managerial performance, Managerial skills, Hotel sector, Development strategy



## ملخص

تستكشف دراستنا البحثية الأساليب والاستراتيجيات لتحسين أداء و مهارات المديرين في قطاع الضيافة. لقد أجرينا تحليلاً نظرياً متعمقاً للأداء و الكفاءة و الإدارة و دور المدير، مكملاً بمسح نوعي وكمي تم إجراؤه في فندق أتلانتس بجاية. و شمل ذلك مقابلات مع المديرين بالإضافة إلى استبيان تم توزيعه على موظفيهم. تظهر نتائج أنه يتم تنفيذ مبادرات لتعزيز مهارات المديرين، على الرغم من وجود فرص كبيرة لمواصلة تحسين أدائه. تشمل المجالات التي تنطوي على إمكانية التحسين التواصل الداخلي و تعزيز ردود الفعل و دعم رفاهية المدير من خلال برامج التعليم المستمر. يستثمر فندق أتلانتس بجاية بنشاط في تطوير المديرين من خلال التدريب المتخصص و دمج التقنيات الحديثة و الإدارة الإستراتيجية القائمة على المهارات. تثبت هذه النتائج صحة فرضيات بحثنا و تسلط الضوء على أهمية الاستراتيجيات الشخصية لمواجهة التحديات المعقدة لإدارة الفنادق المعاصرة.

**كلمات المفتاحية :** أداء المدير، مهارات المدير، القطاع الفندقي، إستراتيجية التطوير.