



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention de Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité  
**MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS HOTELIERS**

Thème

***La GRH en hôtellerie et l'interaction entre la  
motivation des travailleurs et la maîtrise des coûts :  
Cas de l'hôtel ATLANTIS Bejaia***

**Réalisé par :**  
MEGHARA Amel  
CHOUALI Lamis

**Encadré par :**  
Dr MERADI Ouari

*Promotion: 2022/2023*

# *Remerciements*

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagnés durant le cursus universitaire afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à présenter nos plus vifs et sincères remerciements a tous ceux qui ont participé de près ou de loin a la réalisation de ce travail, tout particulièrement notre promoteur Monsieur :

**MERADI OUARI**

Pour toute l'attention qu'il nous a apportée, nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.

Nous remercions également tout le personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia pour leur accueil et leurs soutiens sans oublier les membres de la direction des ressources humaines et particulier Monsieur :

**AIT MEDDOUR KARIM**

A nos chers parents et famille ainsi, tous les amis, auxquels nous sommes toujours reconnaissants de nous avoir continuellement donné de précieux conseils d'appuis.

En fin, nos remerciements d'adressent a tous les enseignants du département sciences de gestion, et tous les étudiants de la section Master 2 en management des établissements hôteliers.

## DÉDICACE

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un dur labeur qu'on a dédié du fond du cœur à ceux qu'on aime, et qu'on remercie en exprimant la gratitude, et la reconnaissance durant toute une existence.

Grace à dieu tout puissant et en signe de reconnaissance à tous les sacrifices consentis pour ma réussite et la volonté pour mener à bien ce modeste travail.

### **A MA TRÈS CHÈRE MÈRE**

Que j'aime très fort, et qui espère toujours ma réussite, aucune dédicace ne sera exprimer l'affection et l'amour que je ressens envers toi, puis ce travail récompenser tes sacrifices et tes soutiens moraux.

### **JE PRIS LE BON DIEU DE TE PROTÉGER.**

Merci pour votre patience, pour votre aide, merci de m'avoir toujours assuré et soutenu durant ma vie.

### **MON PÈRE**

Qui a fait tout son possible pour que je réussisse, je lui témoigne mon respect et ma profonde gratitude

Merci pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien-être et mon éducation.

Et à ma très chère sœur **KAHINA**

A ma chère binôme **AMEL** qui m'a toujours soutenue et encouragée pour avancer.

A mon promoteur monsieur **MERADI OUARI**

Mes chers amis, sans oublier mes camarades de la promotion management des établissements hôteliers

Et à tous ceux que ma plume a oubliés.

**CHOUALI LAMIS**

## DÉDICACE

A l'expérience de ma reconnaissance je dédie ce modeste travail à ce qui quels que soient les termes embrases je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour.

A l'homme mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect ;

Mon chère papa **RACHID**.

A la femme qui a souffert sans me laisse souffrir qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargne aucun effort pour me rendre heureuse ;

Mon adorable mère **LYNDA**.

A ma cousine **KAMILIA**.

A mon chère meilleur amis et frère **MOUMOUH** qui n'a pas cessé de me conseiller, encourage et soutenir tout au long de mes études.

A ma chère binôme **LAMIS** qui m'a toujours soutenue et encouragée pour avance.

A mon promoteur Monsieur **MERADI OUARI**

Je vous remercie tous pour vos encouragements et votre amour.

Sans oublie tout le staff de l'hôtel **Atlantis Bejaia**.

A vous cher **LECTEUR**.

**MEGHARA AMEL**

# SOMMAIRE

# Sommaire

Les remerciements	
Les dédicaces	
La liste des abréviations et des traductions	
La liste des figures	
La liste des tableaux et des schémas	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Genèse et objectifs de la notion G.R.H</b>	
Introduction.....	04
<b>Section (1) : Genèse, évolution et définition de la G.R.H.....</b>	<b>05</b>
<b>Section (2) : L'OST et les conditions de travail.....</b>	<b>16</b>
Conclusion.....	26
<b>Chapitre II : Pratiques et performance de la G.R.H dans les établissements hôteliers</b>	
Introduction.....	27
<b>Section (1) : La fonction RH et les différentes pratiques GRH au sein d'un établissement Hôtelier.....</b>	<b>29</b>
<b>Section (2) : La performance dans les établissements hôteliers.....</b>	<b>45</b>
Conclusion.....	49
<b>Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance</b>	
Introduction.....	50
<b>Section (1) : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>51</b>
<b>Section (2) : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....</b>	<b>60</b>
Conclusion.....	76
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>77</b>
Bibliographie	
Annexes	

## Liste des abréviations

**CDD** : contrat à durée déterminé

**CDI** : contrat à durée indéterminé

**CTT** : contrat de travail temporaire

**CV** : curriculum vitae

**CS** : contrat saisonnier

**GRH** : gestion des ressources humaines

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**GC** : gestion des conflits

**HT** : hors taxe

**MRS** : méthode recrutement par stimulation

**OST** : organisation scientifique de travail

**OTA** : Online travel Agency

**OFPPT** : l'Office de la formation professionnelle et de promotion du travail

**PEE** : plan d'épargne d'entreprise

**SARL** : société à responsabilité limitée

**RH** : ressources humaines

## Liste des traductions

<b>Closing</b>	Fermeture
<b>Check-out</b>	Vérifier la sortie
<b>Check-in</b>	Vérifier l'entrée
<b>Lobby</b>	Hall d'entrée
<b>Soft skill</b>	Compétences général
<b>Onboarding</b>	L'intégration
<b>Online travel agency</b>	Agence de voyage en ligne
<b>Walk-in</b>	Entre

## Liste des figures

N°	Titre	Page
<b>01</b>	Les composants des conditions de travail	<b>19</b>
<b>02</b>	La pyramide Maslow	<b>25</b>
<b>03</b>	Processus de réalisation d'un plan formation	<b>40</b>
<b>04</b>	La pyramide des besoins en formation	<b>42</b>
<b>05</b>	Organigramme de l'hôtel Atlantis Bejaia	<b>53</b>
<b>06</b>	La répartition d'échantillon selon le statut des salariés au sein l'hôtel	<b>61</b>
<b>07</b>	La répartition d'échantillon selon la performance des services de l'hôtel	<b>62</b>
<b>08</b>	La répartition d'échantillon selon les types de clientèle	<b>63</b>
<b>09</b>	La répartition d'échantillon selon les modes de recrutement	<b>64</b>
<b>10</b>	La répartition de l'échantillon selon le système de rémunération	<b>66</b>
<b>11</b>	La répartition de l'échantillon selon le mode rémunération	<b>67</b>
<b>12</b>	La répartition de l'échantillon selon sur l'existence d'un programme de formation au sein de l'hôtel	<b>68</b>
<b>13</b>	La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation	<b>69</b>
<b>14</b>	La répartition de l'échantillon selon les conditions de travail	<b>70</b>
<b>15</b>	La répartition de l'échantillon selon la nature de communication au sein de l'hôtel	<b>71</b>
<b>16</b>	La répartition de l'échantillon selon le climat social au sein d'hôtel	<b>72</b>
<b>17</b>	La répartition de l'échantillon selon les marges de profit	<b>74</b>

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le recrutement interne	<b>30</b>
<b>02</b>	Le recrutement externe	<b>30</b>
<b>03</b>	Les enjeux d'une politique de rémunération	<b>34</b>
<b>04</b>	Les formes de rémunération	<b>35</b>
<b>05</b>	Les objectifs des composants du salaire	<b>35</b>
<b>06</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>60</b>
<b>07</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>60</b>
<b>08</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	<b>61</b>
<b>09</b>	La répartition de l'échantillon selon les critères de recrutement au sein	<b>65</b>
<b>10</b>	La répartition de l'échantillon selon les rétributions	<b>69</b>
<b>11</b>	La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des clients	<b>73</b>
<b>12</b>	La répartition de l'échantillon selon satisfaction du personnel au travail	<b>73</b>

## Liste des schémas

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	L'évolution de la GRH	<b>07</b>
<b>2</b>	Les modes de recrutement	<b>29</b>
<b>3</b>	Le processus de recrutement	<b>31</b>
<b>4</b>	Les points clé de l'intégration	<b>34</b>
<b>5</b>	Les facteurs de motivation	<b>38</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique..., oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement. La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable. Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

En effet, tout progrès de l'entreprise ne peut se faire sans ses hommes dont les qualités (le savoir, le savoir-faire et le savoir être) constituent des atouts incontournables pour réussir le changement. Aussi le développement des compétences individuelles et collectives constitue-t-il un élément clé de la réussite des orientations et des objectifs arrêtés. Ce développement peut se faire par différents moyens, entre autres la formation continue.

La branche de l'hôtellerie et de la restauration est intimement liée à celle du tourisme, des voyages d'affaires et des congrès qui, dans de nombreux pays, apporte une grande contribution à l'économie nationale.

La fonction première d'un restaurant est de servir à manger et à boire aux personnes qui prennent un repas hors de chez elles. La restauration englobe divers types d'établissements: le grand restaurant (souvent coûteux), doté d'un nombreux personnel; le restaurant «familial» et le café-restaurant, plus petits, répondent souvent aux besoins des habitants de l'endroit; l'établissement de restauration rapide, où les clients, après avoir fait la queue au comptoir pour passer leur commande, sont servis en quelques minutes, souvent en plats à emporter qu'ils consommeront ailleurs; la cafétéria où l'on passe par des allées de service et où l'on choisit son menu parmi une variété de plats déjà préparés, habituellement placés sur des présentoirs. Bon nombre de restaurants comportent, dans un local séparé, un bar ou un café où sont servies des boissons alcoolisées ; les grands établissements disposent de salles de banquet pour les groupes. Enfin, les vendeurs des rues, installés dans une roulotte ou une échoppe, servent des plats simples ou des collations : ils sont légion dans la plupart des pays et relèvent souvent de l'économie parallèle.

La fonction première d'un hôtel est d'héberger des clients. On distingue les établissements de passage, offrant un logement de base pour la nuit, par exemple les auberges et les motels qui accueillent les personnes en voyage d'affaires et les touristes, les complexes de luxe accueillant des clients en villégiature dans des stations balnéaires, thermales ou de sports et les hôtels de congrès. Beaucoup d'hôtels proposent des services auxiliaires, notamment des restaurants, des bars, des services de blanchissage, des centres de santé et de mise en forme, des instituts de beauté et des salons de coiffure, des prestations de secrétariat pour les hommes et les femmes d'affaires et des boutiques.

Les restaurants et les hôtels peuvent appartenir à des particuliers ou aux membres d'une même famille qui en assurent l'exploitation, ou encore être la propriété de sociétés commerciales ou de grands groupes ou chaînes. Nombre de ces derniers ne sont pas véritablement propriétaires de chaque restaurant ou hôtel de la chaîne, mais concluent des contrats de franchisage avec des entrepreneurs locaux qui exploitent l'établissement sous l'appellation et selon la formule franchisée.

Tant masculine que féminine, la main-d'œuvre d'un restaurant peut comprendre des chefs de cuisine et de partie et d'autres catégories de cuisiniers, des maîtres d'hôtel et des serveurs, des commis-débarrasseurs, des barmen, des caissiers et des préposés au vestiaire. Les grands restaurants ont des employés dont les fonctions peuvent être très spécialisées.

Un grand hôtel occupe habituellement des réceptionnistes, des portiers et des chasseurs, des agents de sécurité, des voituriers et gardiens de garage, des préposés à l'entretien (ménager et technique), du personnel de cuisine et de restaurant et des employés de bureau.

La plupart des postes dans les hôtels sont des emplois s'adressant à des travailleurs dont on n'exige guère d'instruction et de connaissances linguistiques. De nos jours, les femmes et les immigrants forment le gros de la main-d'œuvre de la plupart de ce type d'établissements dans les pays développés. Dans les pays en développement, le personnel hôtelier est surtout composé de ressortissants du pays. Les taux d'occupation tendant à fluctuer selon les saisons, les hôtels comptent habituellement un petit noyau d'employés à temps plein et un nombre important d'employés à temps partiel et de saisonniers. Les salaires se situent plutôt dans les tranches moyennes à faibles. En raison de ces facteurs, la rotation du personnel est relativement élevée.

Les travailleurs de la restauration présentent des caractéristiques semblables, à la différence près que le personnel masculin y est plus nombreux que dans les hôtels. Dans de nombreux pays, les salaires sont bas et le pourboire constitue parfois la partie la plus importante du revenu des serveurs et des commis-débarrasseurs. Très souvent, le service est ajouté automatiquement à l'addition. La main-d'œuvre des établissements de restauration rapide est souvent composée de jeunes gens payés au salaire minimum.

La gestion de ressources humaines en hôtellerie et en restauration constitue la pierre angulaire de ces secteurs d'activité hautement exigeants.

La qualité du service, qui fait la réputation de l'établissement, dépend directement des savoir-faire et savoir-être des collaborateurs.

C'est la raison pour laquelle la gestion des ressources humaines en hôtellerie et restauration tient une place de premier plan. Par conséquent, elle mérite un accompagnement très attentif et soigné pour perfectionner le processus de management.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier l'influence de la motivation sur le rendement des travailleurs ainsi que son influence sur la rentabilité de de l'établissement hôtelier en essayant de répondre à la question suivante :

### **Comment la motivation des travailleurs influence la rentabilité de l'hôtel ?**

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner la problématique et pouvoir répondre à la question de départ.

- Quelles sont les sources de motivation du personnel de l'hôtel ?
- Es-que les conditions de travail sont propices au sein de l'établissement hôtelier ?
- Comment les pratiques de la G.R.H influence la performance de l'hôtel ?

Selon **ANGERS Maurice**, « toute science est orientée vers la vérification de ses oppositions dans la réalité »<sup>1</sup>.

Afin d'aboutir aux objectifs de notre recherche, nous avons formulé des hypothèses qui vont être vérifiées tout au long de notre recherche.

- **Première hypothèse** : la reconnaissance, la rémunération et le sentiment d'appartenance sont les sources de motivation du personnel.
- **Deuxième hypothèse** : les pratiques de la G.R.H mobilisent la force de travail des RH afin de produire plus avec plus de qualité grâce à une politique de rémunération et de formation adaptée.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une recherche documentaire en relation avec le sujet traité, ainsi qu'une collecte de différentes données au sein de l'hôtel ATLANTIS de Bejaia. En outre nous avons procédé à une enquête par questionnaire et des entretiens auprès du D.R.H de l'établissement.

Pour mener à mieux notre travail de recherche, nous avons décidé de le structuré en trois chapitres. Deux théoriques, dans le premier s'articule sur la genèse et la définition de la notion G.R.H puis l'organisation scientifique du travail et les conditions nécessaires dans le milieu du travail, le second parle des pratiques de la G.R.H et comment elles influencent la performance d'un hôtel.

Ainsi le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil puis celle de l'enquête, l'analyse et l'interprétation des résultats collectés au niveau de l'administration de l'hôtel, permettant de répondre à la problématique de recherche.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah université, Alger, 1997, p6.

**Chapitre I**  
**Genèse et objectif de**  
**la notion G.R.H**

### Introduction

La gestion des ressources humaines est une discipline dont les développements sont récents. L'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernant la place et le rôle des salariés dans l'entreprise.

Cette discipline, à part entière de la gestion, considérée antérieurement comme une administration des flux dans l'organisation, cumule beaucoup de difficultés.

En effet, la gestion des salariés d'une organisation nécessite des connaissances juridiques, psychologiques, économiques, sociologiques et comptables.

Ce phénomène récent des années 90, influence les fonctionnements d'une entreprise et modifie son mode d'organisation et de gestion y compris son management de ce fait elle est appelée à anticiper ce changement pour acquérir une part du marché et faire face à la concurrence, cela à travers la stratégie qui est conçus comme une technique de réflexion, cette dernière est devenue de plus en plus difficile à élaborer étant donné que l'environnement économique tend à évoluer plus rapidement. Rappelant que ce changement est permanent et que la fonction RH est au centre du dispositif de l'organisme, cette fonction subit une modification de son rôle et un élargissement de ces missions c'est à dire que la politique de la RH doit traduire les orientations des responsables de l'organisme, y compris les managers. L'incertitude qui caractérise l'environnement exige pour l'organisme la recherche d'une capitale humaine pouvant s'adapter et répondre à ses exigences en matière de performances humaines étant un élément de stabilité et de sécurité.

La fonction RH permet à l'organisme d'atteindre la performance humaine, d'une part à travers l'accompagnement des managers dans l'élaboration de leurs politiques managériales, d'autre part à travers la déclinaison des objectifs de la performance globale au niveau de chaque individu dans l'organisme, l'évaluation des conditions individuelles, ainsi que le développement des compétences nécessaires. En outre la compréhension des nouvelles attentes du personnel est l'un des défis de la fonction RH étant donné que l'étude de capital humain est primordiale, puis ce qu'elle consiste à définir et cerner les motivations d'un côté, ainsi que connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre côté.

Ce chapitre sera dédié à la présentation et la genèse de la G.R.H ainsi que son évolution, mais aussi on parlera de l'organisation scientifique du travail et les conditions nécessaires pour chaque salarié afin de s'épanouir au sein de son travail.

### Section (1) : Genèse, évolution et définition de la G.R.H

#### 1. La genèse de la notion de GRH

En effet, l'on passe en quelques générations de travailleurs d'une "**direction du personnel**" ou le responsable hiérarchique donne ordre et consignes tandis que d'autres aspects sont traités par le chef du personnel, a une "**direction des affaires sociales**", qui permet sans doute d'enrichir progressivement le contenu de la fonction.

Ensuite, avec l'influence d'auteurs comme Crozier, Mintzberg et les auteurs de ce qu'il est convenu d'appeler "l'école du management", les managers comprennent que le fonctionnement et l'efficacité des organisations reposent sur l'homme, et celui-ci devient une ressource stratégique.

Il convient de noter au passage que la science économique classe la main d'œuvre (c'est-à-dire l'homme) dans les facteurs de production, aux côtés du capital technique et de l'infrastructure externe.

Par contre, si le capital technique est un actif de l'entreprise, un "avoir", le capital humain n'est pas un actif de l'entreprise. Il est un coût, un poste du prix de revient.

Cette distorsion dans la manière de comptabiliser capital humain et capital technique serait une cause du déséquilibre entre sphère économique et sphère sociale.

Et cette ressource, ce capital, pour donner sa pleine capacité, serait donc à manager efficacement, avec deux finalités : **la productivité et la qualité de la vie au travail, ces deux notions étant en interaction forte**. On voit qu'il n'est pas facile de délimiter les matières qui font partie de la GRH, ni de distinguer ces matières des autres aspects du fonctionnement de l'organisation. Si l'on aborde à présent les pratiques de GRH, celles-ci sont diversifiées : les matières qui constituent la GRH diffèrent d'une situation à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

Il reste que nombreuses entreprises et institutions fonctionnant uniquement avec un service de gestion administrative et financière du personnel.

Mais en termes de ressources humaines, la tendance générale est au développement des services de GRH et à la professionnalisation.

De plus en plus, le management est convaincu que sont les hommes, le capital humain, qui constituent un facteur de fonctionnement performant de l'entreprise. Le défi est dès lors de repositionner l'homme au cœur du business.

Les services de GRH recrutent des collaborateurs motivés et compétent. La notion de culture d'entreprise à laquelle le candidat à l'embauche doit adhérer est essentielle.

Les entreprises performantes investissent de plus en plus dans un programme de formation afin d'influencer positivement l'efficacité et la qualité des collaborateurs. La gestion des carrières occupe aussi une place importante. Il faut également aider les membres du personnel à s'adapter au changement. Le service RH crée une dynamique dans le champ de la formation, de la motivation et de la flexibilité.

En outre dans les entreprises internationales, le service de GRH gère des relations humaines et des carrières au niveau régional, national et transnational.

Des tendances générales apparaissent toutefois de manière relativement explicite à la lecture des organisations, et les approches s'articulent généralement autour des deux axes suivants :

**Un axe "administration"** ou sont traités la plupart des aspects liés au contrat de travail (liste non exhaustive) : c'est là que l'on pilote les processus d'embauches et de recrutements, le règlement de travail, les règles de fonctionnement, les politiques et systèmes de rémunérations, la gestion des horaires, l'application de la législation sociale ou des conventions collectives.

**Un axe "développement"** ou la dimension managériale est très présente : on y rencontrera la prise en charge des processus de gestion des compétences, de plans de carrière et d'évolution des personnes et des fonctions, de formation et de communication.

Aujourd'hui ces axes sont présents dans la gestion des ressources humaines et les différences entre ses organisations se marquent au niveau des façons de conduire les politiques GRH.

On trouve schématiquement deux modèles traduisant ces approches. Ils peuvent d'ailleurs être combinés.

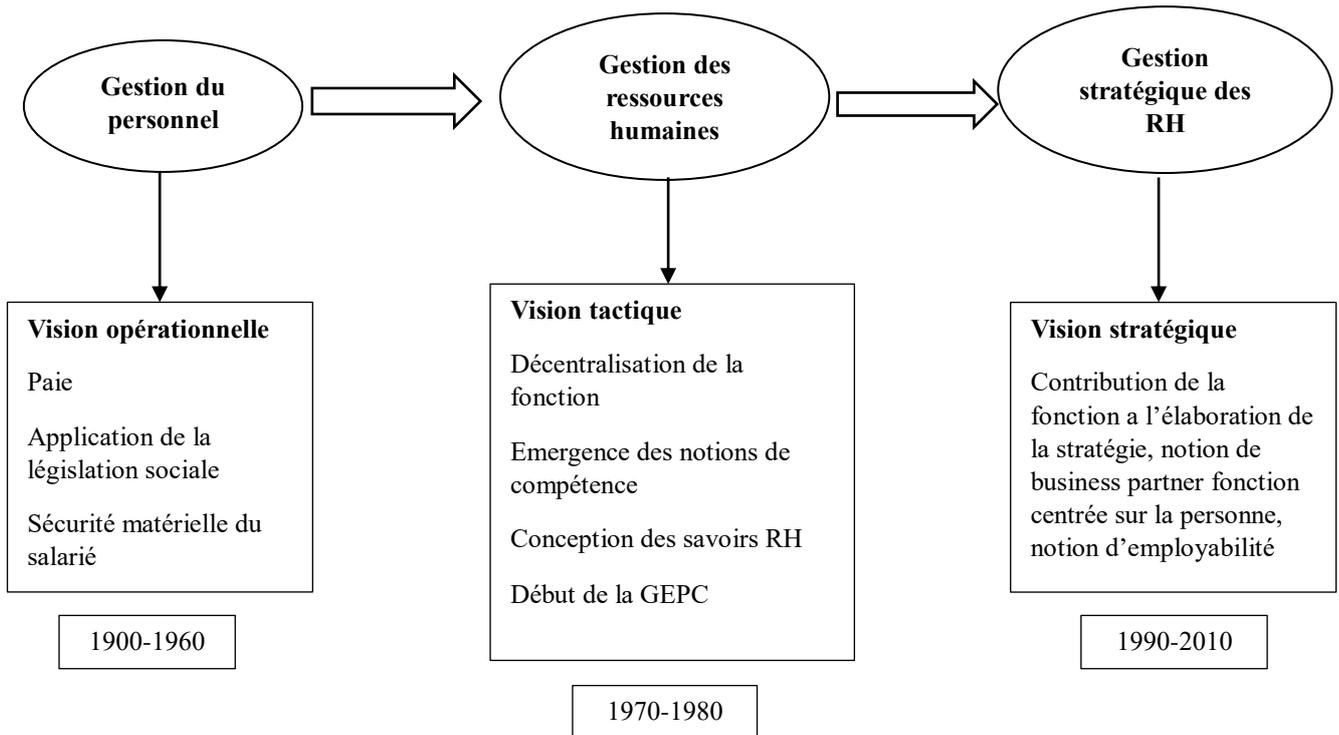
La première repose sur l'intégration des politiques et pratiques GRH dans la stratégie de l'entreprise, quelle appuie. C'est la prédominance de l'approche quantitative, l'homme est une ressource et le développement est poussé : audit social, tableaux de bord, planification et pilotage par les niveaux d'effectifs, etc.

Le second modèle repose sur la composante humaine et développe l'implication du personnel dans les processus d'amélioration, l'adaptabilité, les compétences, la participation aux choix organisationnels, etc.

Dans les différentes définitions proposées, il convient de retenir que la GRH recouvre une acception fonctionnelle et une acception organisationnelle.

Cette distinction peut exprimer en considérant la fonction ressources humaines puis le service ressources humaines ainsi que les activités, et opérations ayant pour objectif de rendre les ressources humaines efficaces. Le but étant de permettre à l'entreprise de s'adapter aux aléas de son environnement économique et social.

Schéma N°1 : L'évolution de la GRH



Source : Gestion de ressources humaines Géraldine Gal indo P23

### 1.1. Le service ressources humaines

Le service ressources humaines est une unité administrative spécialisée qui se différencie et structure avec la taille de l'entreprise et dont la vocation consiste en la réalisation des tâches d'administration du personnel et de mise en œuvre de politiques du personnel. Ces activités sont assurées dans le cadre d'un rôle fondamental qui est celui d'assistance technique et de conseil au dirigeant et aux responsables hiérarchiques, de façon à leur permettre d'assurer efficacement leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

### 1.2. La fonction gestion de ressources humaines

La fonction gestion des ressources humaines est formée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'utilisation efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

Selon Henri MAHE de BOISLANDELLE, « la fonction gestion des ressources humaines fait partie de l'administration générale, elle a pour objet d'utiliser au mieux les énergies humaines par les activités d'ordre opérationnel de conception, de planification et de coordination ».

Ces activités portent sur la gestion des flux et des structures relatives à l'emploi, la rémunération, la valorisation et à la participation du personnel. Elles ont pour préoccupation le maintien ou l'amélioration du climat social, et des performances technico-économiques.

Il considère que l'importance et la vision de la fonction GRH peut être mesurée selon plusieurs niveaux :

Le **premier niveau opérationnel** est relatif à l'administration du personnel qui est certes fondamentale pour la cohésion et le climat social dans l'entreprise. Toutefois si la GRH est

réduite à ces tâches administratives, la vision du dirigeant est considérée, comme limitée et restrictive.

Le **second niveau politique** concerne les politiques du personnel.

Par politique du personnel il convient de considérer l'ensemble des choix effectués par la direction générale dans tous les domaines touchant aux personnes à titre individuel ou collectif.

Les principaux domaines sont ceux de l'emploi, la rémunération, la valorisation des relations sociale

Quand l'essentiel des attentions de la GRH porte sur ce niveau, il est communément admis, que les dirigeants ont une vision ouverte de la fonction.

Le **troisième niveau stratégique** se rapporte au management global des ressources humaines. Il consiste en un ensemble de choix d'organisation et de management portant sur les cadres et les contextes déterminant de l'administration sociale. La présence d'une telle vision de la GRH dans une entreprise, dénote une volonté ambitieuse, de mettre les ressources humaines au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Ces trois niveaux de conception de la fonction GRH, peuvent être combinés avec « le mix social » et permettre de mieux appréhender la fonction et l'importance qui lui est accordée dans l'entreprise. Comme indiqué, la fonction GRH comprend des activités qui sont appliqués dans l'entreprise grâce à différents moyens.

### 1.3. Les principales activités de la gestion des ressources humaines

Dans une organisation, dont le but est d'atteindre des objectifs technico-économiques et sociopolitiques, la direction peut déterminer en matière de GRH les activités :

- D'acquisition : sélection, recrutement ;
- D'adaptation qualitative : formation, gestion des compétences, de rétribution ;
- De rémunération : avantages sociaux, promotion de carrière ;
- De recherche de confort : conditions de travail, sécurité, contenu du travail, organisation du travail ;
- De stimulation : participation, dynamisation, animation, reconnaissance favorisant l'implication ;
- D'ajustement : réduction d'effectif, externalisation/internalisation, adaptations contractuelles...

### 1.4. Les moyens utilisés en Gestion des Ressources Humaines

La réalisation de ces activités sont favorisées grâce à l'utilisation de méthodes des outils, des procédures divers.

- Méthodes de description d'analyse et d'évaluation des postes et des emplois.
- GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Méthodes d'évaluation des besoins qualitatifs et quantitatifs.
- Procédures d'appréciation du personnel
- Modalités de régulation des conflits (arbitrage, négociation)
- Outils (tableaux de bord, indicateurs, audit, grille d'analyse contrôle de gestion sociale.

Ces activités et ces moyens sont au service des différents axes politiques décidés et combinés en fonction de la stratégie de l'entreprise.

### 2. la définition de la gestion des ressources humaines

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation.

Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

Les auteurs **DOLAN et al.** (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».

Selon **VALLEMONT (1999)**, la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.

#### Son objectif :

L'objectif de cette gestion est de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation mais aussi du salarié.

### Le leadership :

Le leadership, c'est la capacité à inspirer, à guider et à influencer les équipes vers l'accomplissement d'objectifs communs. Ce concept va bien au-delà de la simple autorité hiérarchique et repose sur des compétences interpersonnelles, des valeurs, et un engagement envers la réussite collective. Le leadership s'étend également dans la vie quotidienne et peut s'exprimer au sein de la famille, des amis, ou au sein de la communauté.

Il existe de nombreux types de leadership, chacun avec ses propres forces et faiblesses. Les principaux types de leadership incluent :

1. **Le leadership autoritaire** : Le leadership autoritaire se caractérise par une forte autorité et une prise de décision centralisée. Le leader exerce un contrôle strict sur son équipe, prenant des décisions unilatérales. Bien que cela puisse être efficace dans des situations d'urgence, il peut parfois entraîner une faible motivation.
2. **Le leadership transformationnel** : le leadership transformationnel se concentre sur la motivation et l'inspiration des membres de l'équipe. Les leaders transformationnels suscitent un fort engagement en articulant une vision claire, en encourageant l'innovation et en créant un environnement de travail positif.
3. **Le leadership transactionnel** : le leadership transactionnel se base sur des échanges clairs entre le leader et les salariés. Les récompenses et les sanctions sont utilisées pour motiver et guider le comportement de l'équipe. Ce type de leadership est centré sur la gestion des performances et la responsabilité.
4. **Le Leadership situationnel** : ce style vise à ajuster le leadership en fonction de la situation et de l'individu. Les leaders peuvent adopter un leadership autoritaire lorsque la situation exige une prise de décision rapide, ou un leadership délégatif lorsque l'équipe est capable de gérer ses responsabilités de manière autonome.
5. **Le leadership participatif** : ce style encourage les employés à prendre part aux décisions et à fournir des idées. Le leader s'appuie sur les idées et les contributions des autres pour prendre des décisions. Ce style peut être efficace pour motiver et engager les membres de l'équipe, mais il peut également être plus lent et moins efficace que le leadership autoritaire dans des situations où il est nécessaire d'agir rapidement.

### Quelles sont les caractéristiques d'un leader ?

Un leader efficace possède un ensemble diversifié de caractéristiques et de compétences qui lui permettent de guider, d'influencer et d'inspirer son équipe. Ces traits sont souvent répartis en deux catégories essentielles : les soft skills et les compétences techniques

- ✓ **Visionnaire** : un leader a une vision claire de l'avenir et sait la communiquer de manière inspirante à son équipe. Il guide son équipe vers un objectif commun en établissant un chemin à suivre.
- ✓ **Inspirant** : un leader excelle dans l'art de l'inspiration. Il motive les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes en partageant son enthousiasme et sa passion pour le travail.

- ✓ **Empathique** : l'empathie est une qualité précieuse pour comprendre les besoins et les préoccupations de son équipe. Un leader empathique crée un environnement où chacun se sent écouté compris.
- ✓ **Décisif** : la capacité à prendre des décisions éclairées est cruciale pour un leader. Il sait peser les options rapidement et prendre des choix difficiles lorsque c'est nécessaire.
- ✓ **Confiance en soi** : la confiance en soi est le socle de la crédibilité d'un leader. Elle permet de guider son équipe avec assurance, même dans des moments d'incertitude.
- ✓ **Charisme** : le charisme attire et crée une aura de leadership naturel. Il permet au leader de rassembler son équipe autour de sa vision.
- ✓ **Intelligence émotionnelle** : un leader doué dans ce domaine comprend et gère ses émotions ainsi que celles des autres. Cela favorise des relations positives et une dynamique d'équipe saine.
- ✓ **Intégrité** : l'intégrité est essentielle pour bâtir la confiance. Un leader intègre agit avec honnêteté, éthique et respect des valeurs morales.

### Les compétences techniques

- **Capacité à communiquer** : un leader sait comment transmettre efficacement des informations, des idées et des directives à son équipe. La communication claire est essentielle pour éviter les malentendus.
- **Capacité à prendre des décisions** : les décisions doivent être prises rapidement et avec discernement. Un leader sait évaluer les situations, peser les options et choisir la meilleure voie à suivre.
- **Capacité à résoudre les conflits** : les conflits peuvent surgir dans n'importe quelle équipe. Un leader compétent peut les gérer de manière constructive, en cherchant des solutions qui profitent à tous.
- **Capacité à déléguer** : un leader ne peut pas tout faire seul. Il sait déléguer les tâches et responsabilités de manière équilibrée, en faisant confiance à ses collaborateurs.

### Quelles sont les différentes manières de développer son leadership ?

Le leadership est important dans toute entreprise. Il permet de donner à l'entreprise une direction claire et une vision à long terme. Il permet également de créer de meilleures relations entre les employés, tout en leur apportant des compétences pratiques et des connaissances, ce qui contribue à accroître l'efficacité et la productivité.

Voici 5 activités spécifiques que vous pouvez faire pour développer vos compétences en leadership :

- Lisez des livres et des articles sur le leadership,
  - Assistez à des conférences et des ateliers sur le leadership,
  - Formez-vous aux notions du leadership avec l'aide d'un cabinet de management de transition,
  - Adoptez un rôle de leader dans votre vie personnelle ou professionnelle
- Recherchez des opportunités de volontariat dans votre communauté

### L'importance du leadership dans le management de transition

Le management de transition est une phase où l'entreprise traverse des changements significatifs, que ce soit une restructuration, une fusion, une acquisition ou une période de crise. Dans de telles situations, l'importance du leadership devient particulièrement prépondérante. Chez Réactive Exécutive, les managers de transition :

- Sont de véritables acteurs du changement,
- Mettent en place une gestion des résistances et une communication efficace,
- Savent se montrer flexibles en s'adaptant à toutes les situations.

Réactive Exécutive s'engage à fournir des leaders de transition compétents, capables de guider les entreprises à travers les turbulences du changement.

#### 2.1. La mission du directeur des ressources humaines (DRH) ou du gérant

D'abord le recrutement, le gestionnaire ou directeur doit rechercher le meilleur collaborateur pour intégrer l'entreprise. Dans un premier temps, il rédigera l'annonce d'offre d'emploi. Dans cette dernière, il doit s'assurer que les compétences du candidat correspondront bien aux besoins de l'entreprise. Ensuite, le DRH (directeur des ressources humaines) a pour mission de rédiger les fiches de poste.

Le gestionnaire ou directeur des ressources humaines s'intéressera au bien-être des salariés.

D'un point de vue réglementaire, le DRH, doit prévenir les risques professionnels, assurer que les conditions de travail sont respectées et toujours dans le cadre légal. Il peut produire des rapports statistiques sur les accidents du travail ou sur les maladies liées au travail. C'est une mission qui recouvre une dimension psychologique et physique. Il est aussi chargé du suivi des carrières. Le salarié s'adressera au DRH pour obtenir des formations, etc.

Dans la continuité de sa charge de travail, le DRH (ou GRH) doit gérer les différents plannings : congés, absence pour maladie, départ à la retraite à prévoir, congés de maternité, accident de travail...

#### 2.2. Les ressources humaines participent à la stratégie de l'entreprise

En plus de la gestion du personnel, la gestion des ressources humaines doit être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, en gérant et accompagnant le changement, avec des politiques de formation et de développement des compétences. Elle doit aussi administrer le quotidien c'est-à-dire régler la paye, gérer les tâches administratives et répondre aux obligations légales.

Le service RH sait que la paie a un double enjeu dans l'entreprise. C'est une charge mais aussi un élément de motivation pour les salariés. Le DRH doit savoir gérer l'équilibre entre les deux caractéristiques de la paie.

La gestion des ressources humaines inclut plusieurs postes, et leur nombre varie selon l'importance de l'entreprise et l'ampleur de ses activités. Les postes principaux sont ceux-ci :

- Responsable ressources humaines,
- Gestionnaire des carrières et mobilités,
- Responsable des relations sociales,
- Responsable recrutement,
- Responsable et chargé formation,
- Chargé d'administration et système de paie.

### 3. La définition du management des ressources humaines :

Le management des ressources humaines a pour mission de motiver les salariés afin de mobiliser leur intelligence et améliorer la performance. Le management des ressources humaines est une priorité pour toutes les entreprises qui souhaitent se développer.

Le management des ressources humaines se doit d'être bienveillant. Il valorise la culture de l'organisation, l'autonomie, la qualité des relations au travail, le sens du travail. Les professionnels des RH doivent réussir à transmettre ces valeurs fortes à leurs collaborateurs.

L'aspect humain est essentiel dans le management des RH, car il s'agit avant tout de mettre la bonne personne, au bon moment, dans le bon poste, et tenant compte des besoins et des aspirations de chacun. Les ressources humaines doivent donc agir pour développer le niveau d'engagement de tous, tout en préservant le bien-être des salariés et le développement de leurs compétences et de leurs trajectoires.

La qualité de vie au travail, au cœur du management des ressources humaines

De plus en plus abordée lors des réunions RH, la notion de qualité de vie au travail (QVT) s'inscrit dans le management des ressources humaines. Cette démarche consiste à se préoccuper à améliorer les conditions de travail. L'objectif est de favoriser le bien-être des employés afin qu'aucun souci lié à leur expérience quotidienne au travail ne vienne perturber leurs missions.

Chez les professionnels des ressources humaines, la démarche QVT se traduit par de meilleures conditions de travail comme la situation géographique du site et son architecture et l'aménagement des espaces de travail. Les responsables des RH doivent également prendre en compte les conditions d'employabilité dans le management des ressources humaines. Cela signifie, entre autres, de bien gérer l'obsolescence des compétences, d'encourager les évolutions et valoriser l'égalité entre salariés.

#### Les fonctions du Management des Ressources humaine

Le Management des ressources humaines comporte de nombreuses dimensions puisqu'il concerne la vie et le travail des salariés dans l'entreprise : recrutement, paie, règlement, mais aussi communication interne, dialogue social et stratégie de développement.

#### A). L'aspect administratif

L'objectif du management des RH est d'administrer de manière efficace les ressources en personnel dans l'entreprise. Cela passe par une organisation décentralisée de la fonction RH : certains salariés managers ont dans leur fiche de poste des missions de management RH. Par leur position hiérarchique et leur niveau de responsabilité, ils ont pour tâche de recruter leur équipe, de l'organiser, etc.

### **B). Le développement de la motivation et de l'implication des salariés**

Le management des RH vise la performance, c'est pourquoi il porte son attention sur la motivation et l'implication des personnels, qui sont les vrais moteurs de l'entreprise.

La motivation, c'est -à -dire l'engagement intense du collaborateur à remplir sa mission se manifeste par différents éléments comme l'enthousiasme, l'assiduité et la persévérance, qui sont les bases de la productivité des équipes.

#### **Le management des RH se doit de permettre au salarié :**

- D'appréhender correctement, de comprendre et de s'adapter à son environnement de travail et aux différentes situations auxquelles il est ou sera confronté, et ce afin de se sentir en pleine possession de ses moyens, confiant et capable,
- D'avoir la liberté de régler l'intensité de son travail en fonction des tâches qu'il effectue et de son propre jugement,
- De mener son action ou sa mission jusqu'à sa finalisation.

#### **Pour réaliser ces objectifs, le manager dispose de nombreux moyens d'action :**

- Faire varier les tâches,
- Partager le pouvoir,
- Proposer des promotions,
- Augmenter la rémunération,
- Offrir une participation,
- Permettre la formation des collaborateurs, et

### **c). Favoriser le changement**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération. La digitalisation des entreprises touche tous les services, dont les services RH. Qu'il s'agisse d'outils métiers ou d'outils fonctions supports, le management des RH a pour mission de mener à bien leur prise en main. La conduite du changement peut également concerner d'autres aspects : changements de direction, de stratégie, de lieu, etc.

### **Les missions et tâches du management des Ressources Humaines**

Le management des Ressources Humaines au sein du service RH possède de nombreuses dimensions qui visent toutes à la bonne marche de l'entreprise par la qualité de l'échange entre les salariés et l'entreprise. Les différentes tâches et missions dévolues au management des Ressources Humaines sont :

- ✓ La conduite de la politique de ressources humaines
- ✓ La conception des plans d'action
- ✓ La gestion des RH
- ✓ Le pilotage des opérations liées à la gestion des emplois et des compétences
- ✓ L'organisation de la concertation et du dialogue social avec les Représentants du personnel

- ✓ La formulation de propositions concernant les axes d'amélioration
- ✓ Le contrôle de l'application des obligations légales et réglementaires
- ✓ La gestion administrative du personnel
- ✓ La conception des supports de suivi et de gestion
- ✓ La conception des procédures de gestion du personnel

### **Compétences requises en management des Ressources Humaines**

Le responsable RH doit être capable de lier les différentes dimensions de la mission du management des RH afin d'avoir une vision stratégique globale qui lui permette d'orienter ses actions. Ainsi il doit présenter des compétences obligatoires telles que :

- ✓ Connaissances en Droit : droit du travail et législation sociale,
- ✓ Veille réglementaire,
- ✓ Management, Ingénierie de la formation,
- ✓ Dialogue social et Prévention des risques psychosociaux, Gestion des relations sociales,
- ✓ Audit interne,
- ✓ Gestion des Ressources Humaines, Indicateurs des Ressources Humaines, Techniques de conduite d'entretien,
- ✓ Gestion des ressources humaines internationales,
- ✓ Outils bureautiques et digitaux,
- ✓ Maîtrise de la méthode de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

### Section (2) : La gestion des ressources humaines en management des organisations

F.W. Taylor (1856-1915), ingénieur américain, a été le premier à théoriser une organisation du travail : l'organisation scientifique du travail (OST).

Il fonde sa théorie sur ses travaux d'observation des ouvriers. Chaque mouvement est analysé et décomposé en une succession de tâches dans le but de réduire les dépenses d'énergie et d'accroître la vitesse d'exécution, ce qui est censé théoriquement engendrer une hausse des gains de productivité.

#### 1. l'organisation scientifique du travail ou le taylorisme

##### 1.1. Les principes fondamentaux de l'OST

Taylor fait reposer l'ost sur trois principes fondamentaux : la parcellisation des tâches, la spécialisation des salariés et la standardisation.

- La parcellisation des tâches : chaque opération est découpée en tâches simples et rapides à réaliser, c'est la division horizontale des tâches.
- La spécialisation des salariés : elle permet d'être efficace et rapide dans l'exécution de la tâche.
- La standardisation : c'est la division verticale des tâches. L'exécutant n'a pas à réfléchir pour réaliser le travail.

##### 1.2. Les autres mesures mises en place par Taylor

Taylor propose une rémunération au rendement : les salariés sont payés à la pièce fabriquée, incitant l'ouvrier à augmenter constamment son rendement.

Ils proposent également de sélectionner les ouvriers en fonction de leurs compétences à réaliser les tâches.

La théorie de Taylor inclut un poste de superviseur dont le rôle est de contrôler la bonne réalisation du travail dans temps imparti.

##### 1.3. La mise en pratique de l'OST : le fordisme

Henry Ford, en 1908, applique les principes de Taylor dans son usine automobile et plus particulièrement à la chaîne de montage. Il en découle une hausse fulgurante de la productivité ainsi qu'une baisse des coûts de production rendant la voiture Ford T accessible à la classe moyenne de la population. C'est la naissance de la consommation de masse.

##### 1.4. Les limites du modèle de Taylor

- Le travail des ouvriers se résume à une succession de tâches répétitives et monotones, les ouvriers sont démotivés, ce qui engendre une hausse de l'absentéisme.
- Les progrès techniques ont permis l'automatisation des tâches répétitives et par conséquent, le modèle de Taylor devient obsolète.
- Enfin, les consommateurs évoluent et recherchent des produits plus personnalisés imposant aux entreprises d'introduire la flexibilité dans leurs techniques de production.

### 2. La théorie de l'école de relations humaines

Après avoir accusé l'approche mécaniste menée par TAYLOR de déshumanisation vue le désintérêt qu'elle accorde au facteur humain, beaucoup de recherches ont été mené sur l'amélioration des conditions de travail au sien des organisations en prenant en compte le facteur humain et psychologique qui est indispensable pour motiver les salariés et réaliser l'efficacité productive.

GEORGE ELTON MAYO a complété l'approche taylorienne qui ne prenait en considération que les techniques et les conditions matérielles et ignore le facteur cognitif.

Mayo est né en 1880 à Adelaïde, en Australie, de ses expérimentations, il a ainsi mis en avant l'importance du climat social sur le comportement des travailleurs. Il a donc mené une expérimentation auprès d'une usine américaine située à Hawthorne cette dernière avait pour but de mettre d'évidence l'impact que peuvent avoir des modifications sur les conditions de travail. « Les chercheurs ont inclus à l'existence d'un effet de groupe ; preuve que la productivité n'est pas uniquement influencée par les conditions matérielles et le salaire, mais dépend pour un large sentiment collectif et affectif. »<sup>2</sup>

Cette étude démontra que la productivité augmentait lorsqu'on apportait des modifications favorables aux conditions de travail mais qu'elle ne diminuait pas pour autant une fois les conditions remises à leur état initial. Alors, l'augmentation de la productivité n'a pas été uniquement liée aux modifications apportées au niveau des condition de travail.

### 3. L'ergonomie

Dérivé du grec "ergon" (le travail) et "nomos" (normes), l'ergonomie (ou les "facteurs humains") est la discipline scientifique qui s'occupe de la compréhension des interactions entre les hommes et les autres éléments d'un système. C'est aussi une profession qui applique les théories, les principes, les données et les méthodes pour concevoir dans le but d'optimiser le bien-être des hommes et la performance du système dans son ensemble.

Les ergonomes contribuent à la conception et à l'évaluation des tâches, des produits, des conditions de travail et des systèmes pour rendre compatible avec les besoins, les capacités, les possibilités des êtres humains.

L'ergonomie est une discipline orientée vers les systèmes qui s'étend à travers tous les aspects de l'activité humaine. Les ergonomes doivent avoir une compréhension large de l'ensemble de la discipline. L'ergonomie favorise une approche holistique dans laquelle des considérations physiques, cognitives, sociales, organisationnelles et environnementales sont prises en compte. Les ergonomes travaillent souvent dans un secteur économique ou un domaine d'application particulier.

Il existe des domaines de spécialisation à l'intérieur de la discipline, qui représentent des compétences approfondies sur des attributs humains particuliers ou des caractéristiques de l'interaction humaine. De manière générale, les domaines de spécialisation sont :

- **L'ergonomie physique** : elle s'occupe des liens entre les caractéristiques anatomiques, anthropométriques, physiologiques, biomécaniques et l'activité physique des hommes. Les thèmes pertinents comprennent les postures de travail, la

---

<sup>2</sup> JEAN-CLAUDE-G, dictionnaire thématique des science économique et sociales, édition DUNOD, paris, 1995, p214.  
Opcit 214.

manipulation d'objets, les mouvements répétitifs, les troubles musculosquelettiques, la disposition du poste de travail, la sécurité et la santé.

- **L'ergonomie cognitive** : elle s'intéresse aux processus mentaux (tels que la perception, la mémoire, les raisonnements et les réponses motrices) influant sur l'interaction entre les hommes et les autres éléments des systèmes. Les thèmes pertinents comprennent la charge mentale, la prise de décision, la performance experte, l'interaction homme-machine, la fiabilité humaine, le stress professionnel et la formation dans leur relation à la conception personne-système.
- **L'ergonomie organisationnelle** : elle s'intéresse à l'optimisation des systèmes sociotechniques, ce qui inclut les structures, les règlements et les processus organisationnels. Les thèmes pertinents comprennent la communication, la gestion des ressources des collectifs, la conception du travail, la conception des horaires de travail, le travail en équipe, la conception participative, l'ergonomie communautaire, le travail coopératif, les nouvelles formes de travail, la culture organisationnelle, les organisations virtuelles, le télétravail et la gestion par la qualité.

### 3. les conditions de travail

#### 3.1 Définition des conditions de travail

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. C'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérise un environnement de travail pour le salarié.

**Figure N°1** : Les composantes des conditions de travail



Source : établi par nos soins.

### 3.2 Les différentes conditions de travail

Les conditions de travail sont un ensemble de facteurs qui sont :

- Le cadre temporel
- Les contraintes physiques
- Santé et sécurité au travail
- Le climat social

#### 3.2.1 Le cadre temporel

« La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »<sup>3</sup>

Le cadre temporel du travail est un sous-ensemble important des conditions de travail : il est d'une grande variété en particulier dans l'industrie avec les rythmes imposés ou le travail posté, mais aussi dans des services comme la restauration ou les hôpitaux. Rentre aussi dans ces paramètres, la durée des déplacements quotidiens entre le domicile et le lieu de travail.

Citons le type d'horaires, la variabilité de la durée quotidienne de travail, les pauses et congés, les heures supplémentaires, le travail de nuit et les horaires décalés, les temps partiels, l'empiètement du travail sur le temps de loisir, etc.

Les rythmes imposés et autres paramètres plus spécifiquement liés à la productivité relèvent de la pression temporelle : ils sont un facteur aggravant des autres conditions vécues ou peuvent transformer de simples exigences qualitatives en contraintes préjudiciables, une déficience partielle en situation ingérable.

#### 3.2.2 Les contraintes physiques

Les contraintes physiques sont étroitement liées aux tâches effectuées et à l'environnement :

- Sollicitations mécaniques (efforts, posture pénible, attention permanente, gestes et déplacements répétitifs, secousses et vibrations...);
- expositions à diverses nuisances, polluants ou agents chimiques ou biologiques (courants d'air ou intempéries, bruits, poussières et fumées, températures et humidité anormales, produits chimiques volatils, toxiques, radiations, agents pathogènes...);
- Risques de blessures ou d'accidents qui entrent pour une part dans les contraintes physiques, l'évaluation des risques étant en partie psychologique.

Les facteurs architecturaux telles que les conditions d'éclairage (naturel/artificiel) ou la qualité des locaux (exiguïté, éléments esthétiques, qualité de la climatisation, vue sur l'extérieur...) font partie des paramètres physiques.

Ces niveaux de contraintes peuvent être situées à l'aide d'indicateur de pénibilité physique.

L'impact des contraintes physiques est souvent rapide et peu réversible, ainsi l'accumulation d'efforts excessifs entraîne des troubles ou pathologies musculosquelettiques causant un vieillissement prématuré.

---

<sup>3</sup> BAUVERT.P et SIRET.N, **droit social, cas pratique**, édition DUNOD, paris, 2008, p48.

### 3.2.3 Santé et sécurité au travail

« Le management de sécurité et de la santé au travail devient un enjeu majeur des politiques RH pour trois raisons : - les exigences croissantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise dès lors qu'est en jeu la personne du salariés, sa protection des risques, son confort et son bien-être.

- les enjeux financiers du fait des coûts induits par de mauvaises conditions de travail, de santé et sécurité. -les contraintes démographique avec les conséquences du vieillissement de la population active nécessitant une redéfinition de l'organisation et des conditions de travail »<sup>4</sup>.

#### A). La santé au travail :

« L'impact de la santé des travailleurs sur leur productivité ont conduit les entreprises à prendre des mesures pour améliorer les conditions de travail et préserver la santé de leurs salariés. Cependant, les exigences de la production et la méconnaissance des effets à long terme de certaines pratiques et conditions de travail ont longtemps limité les efforts »<sup>5</sup>

L'entreprise doit disposer les moyens nécessaires pour garantir la santé de ses salariés y compris la médecine de travail.

« La médecine de travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Son rôle est d'analyser les risques, de conseiller et former les travailleurs ainsi qu'à contrôler leur santé ».<sup>6</sup>

L'intensification du travail, les risques psycho-sociaux, les pathologies à effets différés, les risques nouveaux induits par des technologies en évolution, rendent nécessaire l'intervention des services de la prévention et du maintien dans l'emploi, d'une équipe de professionnels de la santé au travail, qu'ils ou elles soient médecins, infirmières, assistantes médicales, ergonomes, psychologue, toxicologue ou ingénieurs de sécurité.

La médecine du travail a tout pour s'imposer comme une médecine moderne, à l'interface entre l'homme et son environnement.

#### B). La sécurité au travail :

« Étonnamment, plus la sécurité s'améliore, plus l'entreprise souhaite en faire plus, et plus elle investit dans ce sens. Dans les entreprises peu sûres où un petit investissement permettrait d'obtenir des améliorations notables, on ne veut rien faire ; et au contraire, celle où les résultats sont bons et où un progrès supplémentaire est coûteux, on n'hésite pas à le faire. La dimension psychologie ou morale du sujet est donc bien présente »<sup>7</sup>

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement sur la base d'une évaluation des risques existants dans son entreprise.

---

<sup>4</sup> PRETTI J-M, **Ressources humaines**, édition DUNOD, paris, 2006, p142.

<sup>5</sup> Ibid.142

<sup>6</sup> LETHIELLEUX L, **l'essentiel de gestion des ressources humaines**, Edition LEXTENSO,5ème édition, paris,2011, p33.

<sup>7</sup> BENOIT P, le guide de la sécurité au travail, les outils du responsable,2èmeédition, Edition Afnor,2010, p 04.

Les objectifs que l'employeur doit atteindre, en mettant en œuvre des mesures appropriées, découlent des principes généraux de prévention suivants :

- Adapter le travail à l'homme.
- Combattre les risques à la source.
- Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique.
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux - Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs. La sécurité en entreprise est devenue avec la prise de conscience face aux risques, un domaine incontournable. Afin de réduire l'effet de ses risques, il est nécessaire d'étudier la sécurité au travail, et la considérer non plus comme une charge improductive, mais un investissement positif qui contribue à la réussite continue de l'entreprise.

### 3.2.4 Le climat social au travail

Le climat social dans une entreprise désigne l'indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés. Le climat social est un baromètre qui permet d'établir un diagnostic de l'état de la relation entre les salariés et leurs travaux, et de mesurer la vie sociale dans l'entreprise.

Autrement dit, ce dernier permet à l'employeur de connaître les ressentis des salariés et des équipes dirigeantes par rapport à l'environnement du travail et aux conditions de travail.

Il appartient à l'employeur de veiller à ce que le climat social de l'entreprise soit tempéré afin de conserver un environnement de travail sain et efficace, tout en prenant en compte la santé morale de vos salariés.

#### A). Les indicateurs sociaux pour évaluer le climat social de l'entreprise

Le climat social est un indicateur important pour l'entreprise. Afin d'établir un diagnostic, l'employeur dispose de la possibilité d'utiliser différents indicateurs du climat social, notamment :

- l'**ENPS** (employée Net Promoter Score) : qui correspond à la moyenne des réponses des salariés à la question suivante : "Recommanderiez-vous votre entreprise comme une entreprise où il fait bon de travailler ?"
- L'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise : qui permet de mesurer l'engagement des salariés.
- L'évolution professionnelle des salariés à travers le taux de promotions et d'augmentations.
- Le management global dans l'entreprise.
- L'absentéisme au travail : la fréquence et la durée des absences des salariés sur une période déterminée.

- Le turnover du personnel : qui est un indicateur de renouvellement de l'effectif de l'entreprise sur une année.
- Le nombre de réclamations internes et externes.

Au-delà de tous ces indicateurs, la communication avec les salariés constitue l'un des meilleurs moyens de procéder à l'évaluation du climat social dans l'entreprise. Cette dernière peut notamment porter sur :

- Les conditions de travail au sein de l'entreprise.
- Le management global dans votre entreprise.
- La santé financière de votre entreprise.
- La conjoncture économique extérieure.
- L'avenir et l'évolution des salariés au sein de votre entreprise.

Aujourd'hui, le climat social dans l'entreprise est au cœur de la préoccupation des employeurs. Le bien-être au travail qui est un état d'esprit qui se caractérise par un sentiment de satisfaction et d'épanouissement personnel des salariés dans le cadre de la vie professionnelle, a un véritable impact sur le climat social dans l'entreprise.

Le sentiment de bien-être au travail permet notamment d'éviter un taux de rotation du personnel trop élevé, et a un impact positif sur :

- La productivité des salariés : un bon climat social favorise nécessairement l'engagement des collaborateurs et les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- L'attractivité de l'entreprise : les salariés heureux au sein d'une entreprise véhiculent une image positive de l'entreprise à l'extérieur, ce qui renforce l'image de marque et permet d'attirer de nouveaux talents.
- La confiance des salariés : la bienveillance envers les équipes permet de gagner la confiance des salariés et créer un environnement sain.
- La création d'un cercle vertueux : un cercle vertueux au travail joue un rôle non-négligeable sur la qualité de vie au travail des salariés et assure une meilleure rentabilité.

Alors qu'un bon climat social permet de fidéliser ses collaborateurs, un climat social qui se détériore s'accompagne généralement d'une augmentation de l'absentéisme et du turnover ce qui engendre des difficultés fonctionnelles.

Pour améliorer le climat social de l'entreprise plusieurs paramètres peuvent être ajustés. Il est notamment possible de :

- Réinstaurer un climat de confiance et de respect entre les salariés, à travers une meilleure communication au sein de l'entreprise entre les salariés mais également avec leurs supérieurs hiérarchiques.
- Améliorer les conditions de travail des salariés, cela peut être un allègement de la charge de travail si celle-ci s'avère trop importante, une meilleure répartition du travail entre les salariés ou en encore le recrutement de nouveaux collaborateurs.

- Mettre en place une rémunération plus adaptés et plus attractives pour vos collaborateurs afin de les encourager à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Instaurer une plus grande reconnaissance au travail.
- Offrir de meilleures perspectives d'évolution pour motiver les collaborateurs à atteindre leurs objectifs.
- Dynamiser les relations sociales au sein de votre entreprise. L'organisation d'événements peut être un bon moyen pour une meilleure cohésion des équipes.

### 4. La pyramide de Maslow

Créée par Abraham Maslow, la pyramide de Maslow (pyramide des besoins) a pour rôle de hiérarchiser les besoins des individus. 5 besoins y sont recensés : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement. Elle est utilisée en marketing pour adapter ses produits et services aux consommateurs.

Le développement des besoins selon Maslow apparaît pour la première fois dans son ouvrage « Motivation et personnalité ». Abraham Maslow explique que l'individu doit satisfaire le besoin de niveau 1 avant d'acquérir la motivation nécessaire à l'accomplissement du besoin de second niveau. Ceci est valable pour l'ensemble des étages de la pyramide de Maslow.

#### 4.1 Les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques constituant le socle de la pyramide. Ils ont pour particularité d'être liés à la survie de l'être humain en tant qu'individu ou à la survie de l'espèce.

Les besoins physiologiques sont assouvis pour la plupart des individus. Cependant, selon la personne, l'effet ressenti par l'accomplissement ou non d'un de ces besoins diffère. C'est ainsi qu'une personne appréciant les vêtements, ne pourra se satisfaire du simple fait d'être juste habillé.

Exemples de besoins physiologiques :

- Manger,
- Dormir,
- Se vêtir.

#### 4.2 Le besoin de sécurité

L'individu ressent le besoin de se protéger lui et ses proches. Le besoin de sécurité est complexe, car le sentiment d'insécurité se manifeste différemment selon les individus.

Il dépendra aussi de facteurs tels que la santé mentale, la stabilité du cercle familial ou encore le niveau des revenus.

Exemples de besoins de sécurité :

- Avoir un logement,
- Gagner suffisamment d'argent pour vivre,
- Avoir un cercle affectif stable.

#### 4.3 Le besoin d'appartenance

Le besoin d'appartenance représente le troisième niveau de la pyramide de Maslow. Il s'articule autour du besoin d'affection, d'amour et de socialisation. L'individu ressent alors le besoin d'aimer et d'être aimé.

Il ressent aussi le besoin d'intégrer un groupe, une communauté ou encore de développer son cercle d'amis et de relations.

Exemples de besoins d'appartenance :

- Avoir des amis,
- Être dans une relation romantique,
- Construire une famille.

### 4.4 Le besoin d'estime

Le besoin d'estime se définit par un besoin d'accomplissement personnel et de confiance en soi.

L'individu souhaite accomplir des choses suscitant le respect de ses proches, de ses connaissances, mais aussi d'inconnus. Ces actions peuvent être d'ordre professionnel, sportif ou encore financier.

Exemples de besoin d'estime :

- Estime de soi,
- Confiance de ses amis,
- Respect de ses collègues.

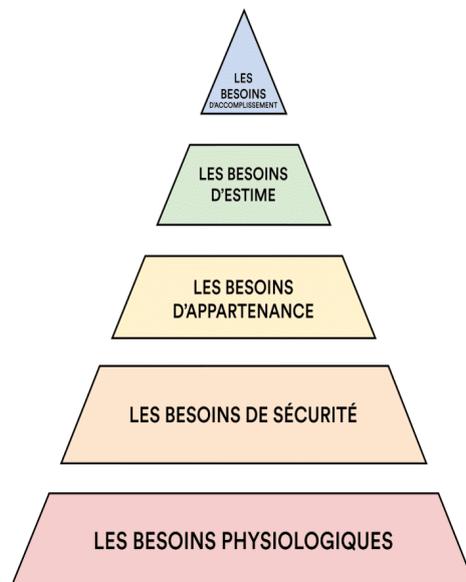
### 4.5 Le besoin d'accomplissement

Le niveau cinq (et dernier) de la pyramide de Maslow est le besoin d'accomplissement. Ce besoin consiste à se réaliser en tant qu'individu en exploitant son potentiel au maximum. Il ne peut être envisagé que si les quatre besoins précédents sont satisfaits.

Quelques exemples d'actions qui conseillent au besoin d'auto-accomplissement :

- Savoir s'écouter.
- Apprendre de nouvelles choses.
- Créer.

**Figure N°2 : La pyramide de Maslow**



**Source :** établi par nos soins

### Conclusion

La gestion des ressources humaines fait de l'homme un objet de gestion, l'homme étant au centre des préoccupations des organisations. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

Les enjeux de la gestion des ressources humaines sont très importants de par leur nature et leur complexité.

Les ressources humaines sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les ressources matérielles et financières.

Dans ce chapitre on aura vu l'importance et l'objectif de la G.R.H ainsi que le rôle d'un D.R.H au sein d'une organisation. On aura aussi abordé les conditions essentielles à fournir pour chaque employé dans une entreprise tout en respectant les facteurs environnementaux, organisationnels, sociaux et psychologiques afin de pouvoir exploiter le travailleur comme une richesse et atout.

**Chapitre II**  
**Pratiques et**  
**performance de la**  
**G.R.H dans les**  
**établissements**  
**hôteliers**

### Introduction

Tout d'abord, il est important de savoir ce qu'est la **gestion hôtelière**. Il supervise les tâches administratives, opérationnelles et commerciales quotidiennes des hôtels, centres de villégiature, restaurants, établissements de restauration, magasins, casinos, parcs d'attractions et de nombreuses autres entreprises connexes. Des grandes chaînes hôtelières aux plus petits établissements de restauration, ils font tous partie de l'industrie hôtelière. Lorsque vous travaillez dans la gestion hôtelière, votre objectif en tant que gestionnaire est de faire en sorte que vos clients se sentent chez eux et de s'assurer qu'ils vivent l'expérience la plus agréable dans votre établissement.

La gestion hôtelière peut parfois être confondue avec **gestion de l'hôtel**, principalement parce qu'ils partagent des exigences académiques similaires et font tous deux parties de l'industrie du voyage et du tourisme. Cependant, il existe des différences fondamentales entre les deux secteurs

**La gestion hôtelière** se concentre sur l'industrie hôtelière et les opportunités d'emploi ne concernent que le secteur hôtelier, avec des emplois de direction dans les hôtels, l'entretien ménager et la gestion des opérations. D'autre part, la gestion hôtelière englobe différentes industries, notamment la restauration, les voyages, l'hébergement, la gestion d'événements, etc. ou organisateur d'événements. Différents types de gestion dans le secteur hôtelier

Il existe plusieurs types de gestion hôtelière à connaître :

#### Gestion de restaurant

Dans le domaine plus large de la gestion hôtelière, la discipline de la gestion de restaurant décrit la gestion d'entreprises au sein de l'industrie de la restauration ou la gestion de restaurants au sein d'une entreprise plus grande. Cela comprend la gestion des opérations quotidiennes, des employés, des finances, des stratégies commerciales, des stocks, etc.

**Gestion de l'hôtel** La gestion hôtelière est un type de gestion hôtelière spécifiquement axé sur la gestion d'un hôtel, d'un motel, d'une auberge, d'une chambre d'hôtes ou d'une forme similaire d'hébergement. Cela signifie superviser les opérations de base, superviser les départements dans le besoin, gérer les employés et les finances et concevoir des stratégies.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce qu'implique la gestion hôtelière, comment acquérir un poste de gestion hôtelière, certaines des solutions logicielles de gestion hôtelière les plus critiques et les différentes stratégies utilisées par les professionnels travaillant dans ce domaine.

**La gestion des recettes** La gestion des revenus est une discipline de la gestion hôtelière qui se concentre sur l'optimisation des résultats financiers et, en particulier, la génération de revenus. Cela implique d'utiliser les données disponibles pour faire des projections intelligentes sur la demande afin que le bon produit puisse être vendu au bon client, au bon moment, au bon prix. Pour en savoir plus sur la gestion des revenus, comment elle peut être définie, pourquoi elle est importante et en quoi elle diffère des concepts similaires.

**La gestion des ressources humaines** en hôtellerie et en restauration constitue la pierre angulaire de ces secteurs d'activité hautement exigeants, C'est la raison pour laquelle la gestion des ressources humaines en hôtellerie et restauration tient une place de premier plan.

Par conséquent, elle mérite un accompagnement très attentif et soigné pour perfectionner le processus de management. La qualité du service, qui fait la réputation des établissements, dépend directement des savoir-faire et savoir-être des collaborateurs.

Très dynamique, le secteur de l'hôtellerie se caractérise également par un décalage entre des besoins de recrutement notoires, de nouvelles attentes correspondant à l'évolution des modes de vie et un manque de profils parfaitement qualifiés pour répondre à ces besoins. Comment recruter, motiver et fidéliser ses équipes ?

Le facteur humain dans l'hôtel quelque soit leur fonction et leur niveau hiérarchique qui soient administratifs, techniques ; managers, employés ils contribuent tout d'une manière générale au bon fonctionnement de l'organisation dans les entreprises de service tel qu'hôtellerie.

### Section (1) : La fonction RH et les différents pratiques GRH au sein d'un établissement hôtelier

Longtemps, la conception du métier de Direction des Ressources Humaines (DRH) s'est appuyée sur l'analyse des comportements et des qualités professionnelles. Cette approche souvent subjective négligeait la dimension de profitabilité inhérente aux autres départements des établissements. Le capital humain joue un rôle crucial au sein des hôtels car ils sont au premier contact avec le client derrière chaque collaborateur heureux il se cache un client heureux car le personnel traite le client comment il est traité donc il faut vraiment investir dans ce capital et de travailler sur sa motivation et sa qualification.

#### La première pratique GRH

##### ❖ Le Recrutement :

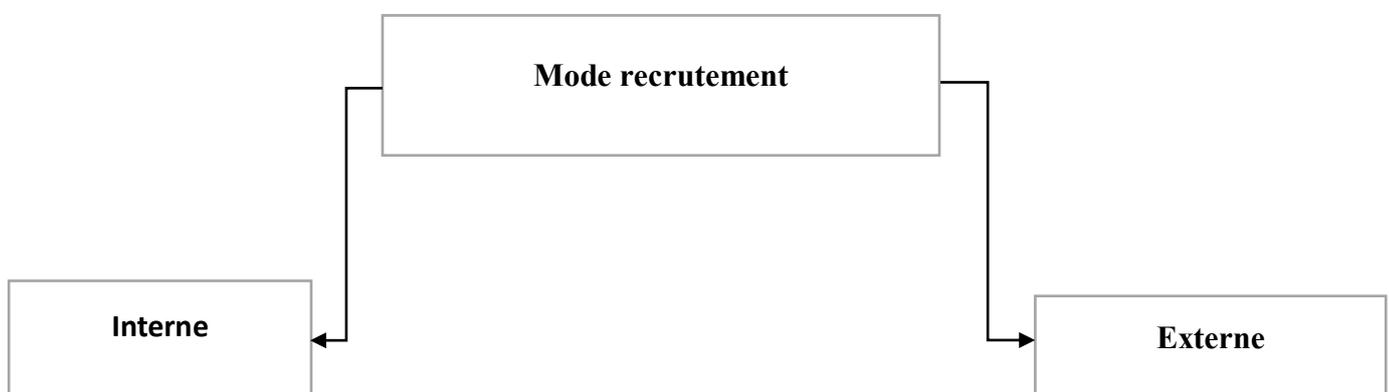
Le recrutement est un processus informationnel et décisionnel partagé par le service RH et les managers obligatoire dans la vie de chaque hôtel elle vise à engagé et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'un établissement hôtelier. Parfois néglige, il engage pourtant l'organisation à long terme, en effet l'idéal est de s'assurer d'avoir la bonne personne au bon endroit. Cette pratique est souvent perçue comme la dimension la plus visible de la GRH.

Selon Jean –Marie PERETTI, c'est une opération ayant pour le but de pourvoir un poste.

D'autres termes c'est le processus par lequel l'hôtel tente d'attirer les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie des hôtels il est primordial de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, les personnalités en adéquation avec le poste à occuper et la culture et la politique d'hôtel à fin de maximiser l'efficacité d'hôtel.

#### Schéma N°2 : Les modes de recrutement



Source : établi par nos soins.

### ❖ Le recrutement interne :

Également appelé **mobilité interne** Consiste à recherche des candidats potentiels au sein de l'établissement. Il s'agit pour hôtel de propose le poste vacant aux collaborateurs qui possèdent les qualifications requises pour pouvoir l'occuper il s'agit d'une mobilité et le candidat sélectionner bénéficiera d'une promotion interne.

**Tableau n 01 : Le recrutement interne**

<b>RECRUTEMENT INETRNE</b>	
<b>AVANTAGES</b>	
<b>Pour le salarie recrute</b>	<b>Pour hôtel</b>
✓ Connaissance du mouvement interne de l'hôtel	✓ Cout et délais de recrutement minimise
<b>Recrutement interne</b>	
<b>Inconvénients</b>	
<b>Pour le salarie recrute</b>	<b>Pour hôtel</b>
✓ Le risque d'atteindre le seuil d'incompétence	✓ Risque de culture de la promotion interne systématisée

Source : gestion des ressources humaines GERALDINE GALINDO P78

### ❖ Le recrutement externe :

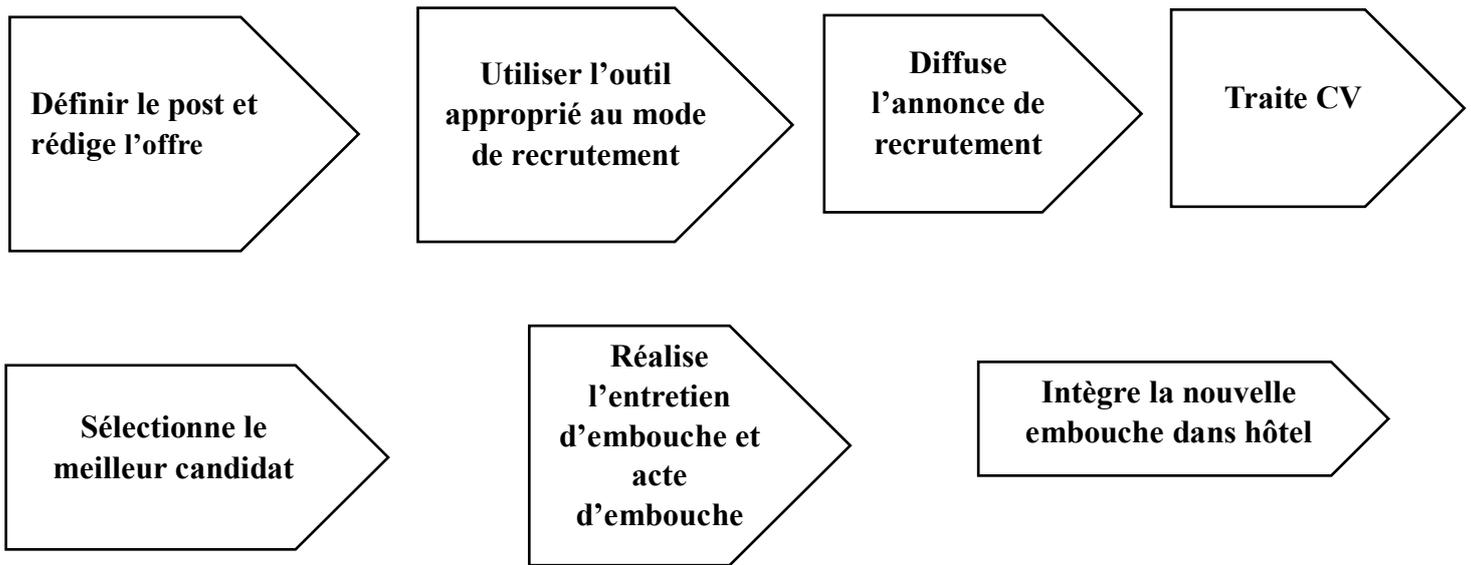
Il s'agit pour hôtel de recherche à l'extérieur de son organisation un profil ayant des compétences requises pour occupe le poste vacant, cette méthode possède également des avantages par rapport à la mobilité interne mais va voir tendance à nécessaire plus d'investissements humaines et financiers.

**Tableau N°2 : le recrutement externe**

<b>Recrutement externe</b>	
<b>Avantages</b>	
<b>Pour le salarié recrute</b>	<b>Pour hôtel</b>
✓ Nouvelle expérience professionnel	✓ Réduire votre cout de formation
<b>Inconvénient</b>	
<b>Pour le salarie recrute</b>	<b>Pour hôtel</b>
✓ Adaptation a un nouvel établissement et a une nouvelle équipe	✓ Cout plus élevé qu'un recrutement interne

Source : établie par nos soins.

### Schéma N°3 : Le processus de recrutement



Source : établie par nos soins

#### Les méthodes de recrutement :

- ❖ **Les jobs bords** : il existe aujourd'hui de nombreuses job bords consacrés à l'emploi dans l'hôtellerie on trouve les job bords prennent le dessus par exemple au Maroc le site recrute.com les candidats ont souvent un compte pour recevoir directement des alertes par email des jobs qui les intéressent ils ont aussi la possibilité d'envoyer des candidatures spontanées aux hôtels qui les intéressent.
- ❖ **LINKEDIN et social media** : Les candidats sont sur les réseaux sociaux avec un compte personnel mais aussi un compte professionnel en ayant des profils sur **Facebook, twitter et LinkedIn**, par exemple les candidats peuvent suivre les hôtels et partager des contenus sur leur profil ou dans des groupes spécialisés.
- ❖ **Le format jeu** : c'est la **gamification** une méthode de recrutement innovante utilisée par les hôtels généralement par les managers qui consiste à utiliser le jeu et la mise en situation le but c'est de voir si le candidat est capable de s'adapter à l'imprévu c'est à dire ça façon d'agir face à des situations. Cette méthode permet de rendre l'entretien d'embauche classique plus ludique pour les candidats qui doivent tirer leurs épingles de jeu grâce à leurs potentiels.
- ❖ **La méthode MRS** : appelé aussi méthode de recrutement par simulation, est une façon de s'absoudre au CV et de ne se fier qu'aux aptitudes des candidats potentiels. Elle se base sur un ensemble de missions réalisées sur le poste elle identifie les candidats par rapport aux compétences techniques et comportementales **soft skill** sont en parfaite adéquation avec le poste.

- ❖ **Les candidates spontanées** : c'est des personnes qui déposent leur CV directement dans l'établissement hôtelier ex : les valets de chambre, les agents de sécurité, bagagiste .... Généralement ce n'est pas tellement recommandé on trouve ce type de recrutement dans des hôtels moins étoilés 1 ; 2 au des roulaies routier etc. .... Et tout dépend le type de job par exemple ; pour un manager il aura plus de chance sur LinkedIn vu que c'est professionnel que de faire une candidature spontanée. Mais par contre valet de chambre peut réussir sa candidature spontanée. On veut recruter un directeur commercial il ne va pas déposer sa candidature spontanée mais ils sont généralement proposés par cabinet de recrutement ou des agences d'intérim LinkedIn vu leur expérience et professionnalisme et qualification.

Cette pratique s'applique dans des entreprises

L'entreprise forte renommée ex : MC Donald AMAZON ...reçoivent chaque jour des candidatures spontanées ces derniers les conservent et les utilisent lorsqu'un besoin se fait savoir au sein de la structure l'entreprise se doit d'avoir un bon système d'archivage.

### ❖ Les différents types de contrats de travail <sup>8</sup>:

- **CDI** : le contrat à durée indéterminée est la forme normale et générale du contact du travail entre un employeur et un salarié. C'est un contrat qui doit être conclu sauf si l'employeur justifie le recours à un autre contrat de travail CDD ou intérim ..... etc. Par définition il ne prévoit pas la date laquelle il prend fin.
- **CDD** : le contrat à durée déterminée c'est contrairement au CDI le recours au CDD est une exception et intègre une date de fin c'est Just possible pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire. Ya deux de type de CDD : **CDD à objet défini** est réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres d'une durée comprise entre 18 et 36 mois il prend normalement fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, **CDD senior** s'adresse aux personnes de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisée.
- **CTT** : contrat de travail temporaire ou intérim sert à recruter un intérimaire pour une tâche précise et temporaire ex : remplacement de salarié mission saisonnière. Le CTT se compose d'un contrat de mise à disposition entre une le contrat de travail temporaire peut déboucher sur une embauche en CDD en CDI .la période d'essai est facultative et la durée de la mission peut être fixe à l'avance ou dépendre d'une condition.
- **CS** : le contrat saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année à des dates à peu près fixes en fonction du rythme des saisons au des modes de vie collectifs tourisme ; hôtellerie, ce contrat de travail est généralement utilisé chez les hôtels pendant la saison estivale.
- **Contrat d'apprentissage alternance** :  
C'est un contrat d'apprentissage est établie dans le cadre d'une formation professionnelle laquelle se base sur la formation pratique dans un hôtel, la durée varie entre 1 à 2 ans en fonction des méthodes et des qualifications. Peut définir aussi comme un contrat de travail en alternance qui mélange enseignement théorique dans un organisme de

---

<sup>8</sup> Ecole OFPPT de l'hôtellerie au Maroc

formation et mise en pratique au sein d'un hôtel il a pour objectif de permettre le suivi d'une formation général théorique et pratique en vue d'acquérir une qualification professionnelle reconnue par diplôme d'Etat. Généralement et fréquemment applique dans des écoles supérieures de tourisme et hôtellerie : ex **école ESHRA** en Algérie avec plusieurs campus ORAN /ALGER ..., **école OFPPT** au Maroc .... Etc. Qui vous permettra de suivre la formation et effectue des stages pratique en même temps dans des hôtels.

### 2. La politique d'intégration :

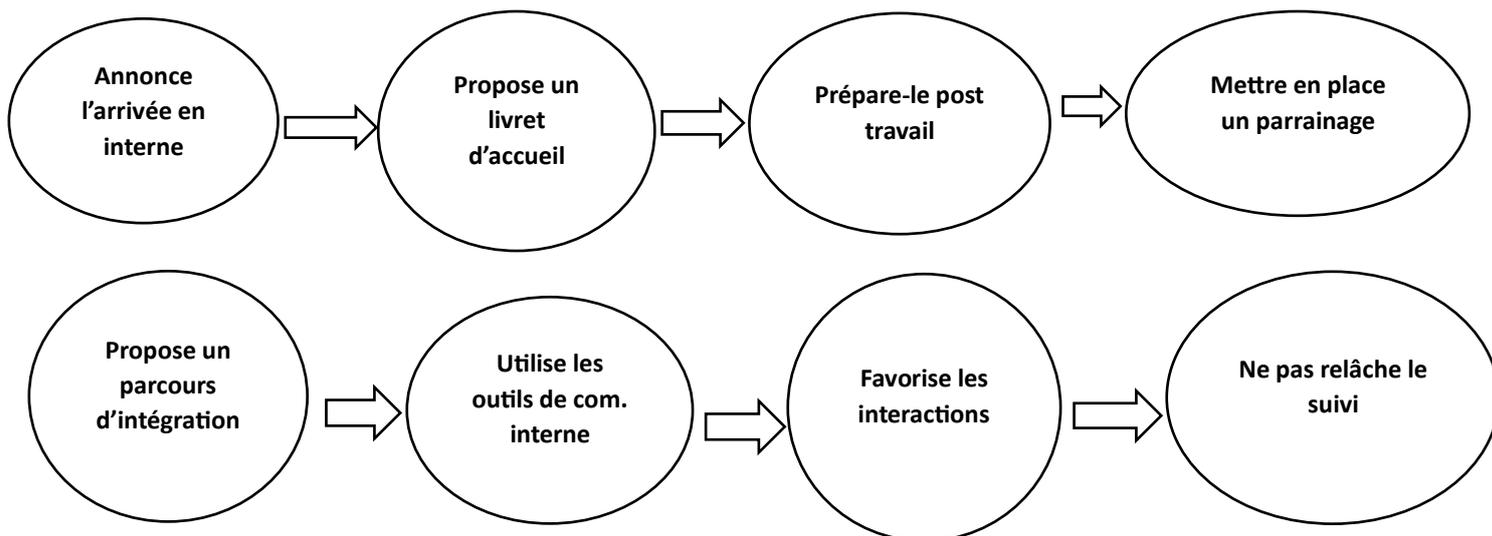
Le terme d'intégration renvoi au concept de socialisation organisationnel c'est à dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'hôtel il s'agit donc non seulement d'apprendre les aspects techniques de son post mais aussi de comprendre et de s'adapte à l'environnement culturel et social de l'organisation.

En d'autres termes il s'agit du processus par lequel un individu étrange a l'organisation se transforme en un membre participatif et efficace.

L'intégration dépend à la fois :

- **Du collaborateur** qui doit faire preuve à la fois de curiosité de proactivité de prise d'initiatives et allez vers les autres.
- **De l'établissement** qui a un rôle déterminant à jouer en aidant le nouvel arrivant à se familiariser au règlement intérieur les valeurs et la culture d'hôtel mais aussi en mettant en place les conditions propices à son adaptation a traves différent outils d **onboarding**

**Schéma N°4 : les points clé de l'intégration**



Source : établi par nos soins.

**3. La rémunération et la motivation**

❖ **Politique de rémunération :**

La rémunération est la contrepartie D'un travail effectuée d'un niveau de compétences ou de formations. Pour le salarié, elle représente une revenue et pour l'hôtel elle est un **cout**. Autrement la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un manager et ses salariées en constituant la part explicite du contrat du travail, le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution de ses tâches précises. La rémunération de fait donc référence au couple contribution et rétribution associée à la relation d'emploi dans l'établissement.

**Tableau N°3 : Les enjeux d'une politique de rémunération**

<b>Pour employés</b>	<b>Pour L'établissement hôtelier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Garantir la satisfaction de ses besoins.</li> <li>❖ Assure son insertion sociale.</li> <li>❖ Être Just et équilibré.</li> <li>❖ La transparence quant aux modalités de sa détermination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recruter les bonnes compétences.</li> <li>❖ Améliore la productivité.</li> <li>❖ Développer la qualité de travail.</li> <li>❖ Accroître les performances des salariés.</li> <li>❖ Crée un bon climat social.</li> <li>❖ Crée une justice sociale au sein de l'établissement.</li> </ul>

Source : établi par nos soins

**Tableau N°4 : Les formes de rémunération**

Le salaire au temps	Le salaire au rendement	Le salaire à prime	Le salaire au mérite
Il est fixe A base du temps de présence du salarié au sein d'hôtel (horaire, mensuel, trimestriel) ce système évite l'absentéisme mais aussi il réduit la motivation du salarié. Ex : si vous faite plus de vos 8h par jour vous allez être rémunère sur les heures supplémentaire	Ce salaire il est calculé en fonction des objectifs atteint par le salarié ce qui est une source de motivation.	Hôtel lie le salaire a la qualité de travail du personnel par le versement des primes individuelles ou collectives. Ce système dst très motivants et incite les salariées a amélioré leurs performances.	Le salaire est lie à la performance et la qualification du collaborateur.

**Source : établi par nos soins**

**Tableau N°5 : Les objectifs des composants du salaire**

Les composants	Les objectifs
Salaire de base, augmentations générales	Équité interne, compétitivité par rapport au marche
Augmentations, prime individuelles	Reconnaissance, performance individuelle, motivation individuelle
Bonus d'équipe	Motivation d'équipe
Intéressement, participation, PEE	Sentiment d'appartenance a hôtel fidélisation
Stock-options, intéressement, primes	Implication dans la performance d'hôtel

**Source : GRH Géraldine Galindo p41**

### ❖ La motivation au travail :

La motivation est considérée comme l'ensemble des forces qui poussent l'individu adopter un comportement donné ainsi cette dernière dépend de plusieurs sources et origines qui nous allons démontrée dans les points suivants.

La motivation du travail est un processus comme un processus qui active, oriente dynamise et maintient le comportement des individuelles vers la réalisation des objectifs attendus.

- ❖ Plus elle sera élevée et plus l'établissement s'assure d'un haut niveau de performance et du succès de ses activités car grâce à la motivation les collaborateurs seront disposés à donner le meilleur d'eux-mêmes ont apporté de bonnes idées et à faire preuve d'innovation.
- ❖ Il revient à la DRH de mettre en place des leviers pour maximiser la motivation et de mesurer continuellement ce niveau de motivation pour la maintenir et la faire grimper à son plus haut degré. Un collaborateur motivé n'est pas forcément satisfait.
- ❖ **Les leviers de motivation :**
  - Les missions et objectifs sont explicites, compris et acceptés
  - Connaître son rôle dans l'établissement
  - Avoir les moyens nécessaires pour assurer sa mission
  - S'intéresser aux sujets liés à son travail
  - Ressentir la responsabilité de son activité
  - Recevoir des signes de reconnaissance réels régulièrement
  - Le manager est à l'écoute et disponible
  - Gagner la confiance de son manager
  - Avoir le droit à l'erreur et à l'expérimentation
  - Bénéficier d'une autonomie suffisante dans son travail
  - Les interactions avec ses collègues sont bonnes (coopération)
  - Encourager le développement de ses compétences et son statut

- ❖ **Comment motiver le personnel hôtelier :**

- **Être leur mentor :**

Dans l'industrie hôtelière vous êtes les reflets de vos collaborateurs. Votre personnel hôtelier vous observe sans cesse et réplique vos actions, alors pourquoi ne pas offrir de la rétroaction positive et constructive à votre personnel hôtelier et ce à chaque occasion qui se présente. De plus, incitez votre personnel hôtelier à vous poser des questions en vous assurant de rester ouvert et pertinent, ainsi en devenant le mentor de vos employés, vous inspirerez les leaders de l'équipe à servir de modèles à leur tour et mettre vos expériences à profit.

- **Demander de la rétroaction :**

Bien que vous évaluiez le travail de vos employés, il est important de rester humble et de réaliser que vous pouvez vous aussi vous améliorer sur certains points en tant que patron. Permettre à vos employés de s'exprimer peut s'avérer grandement bénéfique et ce autant pour eux que pour vous. Le mieux est bien sûr, qu'ils puissent vous donner de la rétroaction de manière anonyme notamment à l'aide d'un questionnaire en ligne pour éviter que vous reconnaissiez leur écriture. Rien n'est plus frustrant pour un employé que de devoir se taire à propos d'une situation qui le tracasse par peur de vexer le patron. En donnant l'option aux membres du personnel hôtelier de vous donner de la rétroaction anonymement, vous leur permettez de se vider le cœur tout en leur démontrant que leur opinion compte et que vous tenez à leur bonheur.

### ▪ Investir dans votre personnel :

Payez-vous suffisamment votre personnel hôtelier ? Si tel n'est pas le cas, ne soyez pas surpris de les voir quitter votre établissement pour aller chez un concurrent qui paie davantage. Il est essentiel d'offrir à vos employés un salaire équitable et compétitif afin de les conserver. De plus, si vous voyez qu'un employé se démarque ou encore, qu'il a accumulé plusieurs années d'ancienneté chez vous, pourquoi ne pas lui offrir une augmentation salariale ? Cela aura un impact direct sur son estime personnelle ainsi que sur sa motivation au travail. Si vous agissez de la sorte à l'égard de vos employés, vous verrez rapidement le retour sur votre investissement.

Le salaire n'est évidemment pas la seule manière d'investir dans votre personnel hôtelier. Vous pouvez entre autres offrir à vos employés des assurances collectives, des remboursements sur les coûts de transport ou sur leur abonnement au centre de conditionnement physique. Cela leur démontrera que vous tenez à eux, Le fait de leur proposer des formations régulières pour développer de nouvelles compétences ou pour mettre à jour celles qui sont déjà acquises constitue également un moyen de valoriser vos employés et d'investir en eux. De plus, vous pouvez organiser des rencontres occasionnelles afin de discuter de leur développement professionnel et de leur perspective de carrière. Vous déterminerez ainsi ce que vous pourriez faire pour que les employés atteignent leurs objectifs au sein de votre établissement. Si vous n'offrez pas aux membres de votre personnel hôtelier l'occasion d'apprendre ou de s'améliorer, ils vous quitteront pour un emploi où ces chances leur seront accordées. En investissant dans vos employés, vous leur offrez ainsi une raison de rester.

### ▪ Offrir des promotions :

N'ayez pas peur d'offrir des promotions aux employés qui le méritent. Bien sûr, les promotions viennent avec **une hausse salariale**, mais cela ne veut pas nécessairement dire que c'est l'aspect monétaire qui motive le plus l'employé promu. Dans les postes de gestion, c'est souvent la reconnaissance et le respect du patron, ou encore la capacité de prendre librement ou en comité des décisions importantes qui encouragera davantage l'employé, Si un membre de votre personnel hôtelier semble prêt à assumer un plus grand rôle, qu'il comprend les particularités opérationnelles de votre établissement et qu'il est suffisamment respecté de ses pairs de façon à ce que sa promotion n'affecte pas négativement le reste de l'équipe n'hésitez pas à lui offrir une promotion.

### ▪ Avoir confiance en vos employés :

Même si vous ne pouvez pas offrir de promotion ou d'augmentation aux membres de votre personnel hôtelier, vous pouvez certainement les motiver en leur faisant confiance, Ex : cessez de faire de la micro-gestion en essayant de contrôler les moindres faits et gestes de vos employés. Montrez-leur plutôt que vous avez confiance en eux et que vous ne doutez pas de la qualité de leur travail. Les membres de votre personnel hôtelier gagneront en estime personnelle et se sentir

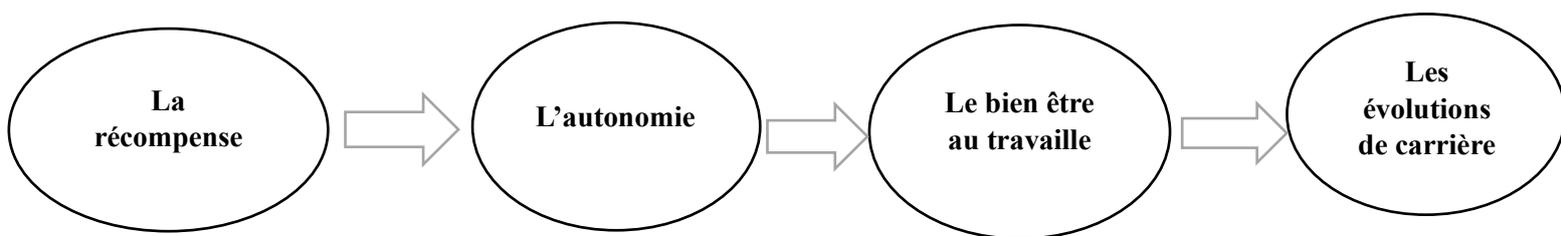
on Pour motiver vos employés au quotidien, vous pouvez également leur rappeler qu'ils font partie intégrante de votre entreprise et leur expliquer à quel point leur travail fait une différence et permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

### ▪ Être humain :

Il n'est pas rare de constater qu'un patron inhumain et incompréhensif rend ses employés malheureux et démotivés. Bien entendu, la compassion n'est pas donnée à tous, mais en tant que patron, vous vous devez de l'être autant que possible. Si vous remarquez qu'un membre de votre personnel hôtelier n'a pas son sourire habituel, pourquoi ne pas lui demander ce qui le tracasse et essayer de le conseiller plutôt que d'empirer son état en lui demandant de sourire ? Essayez de vous mettre à la place de vos employés et de montrer le plus d'empathie possible. Si un employé arrive en retard en raison d'une crevaillon, vous n'avez pas besoin de rajouter à son malaise en passant un commentaire désobligeant.

Essayez également de ne pas empiéter sur la vie personnelle de votre personnel hôtelier. Chaque individu est différent et il se peut très bien que certains employés préfèrent aller rejoindre leur famille plutôt que d'accumuler des heures supplémentaires. En tant que patron, cela peut être difficile à accepter, mais essayez encore une fois de comprendre vos employés et de faire **preuve d'empathie**.

Schéma N°5 : Les facteurs de motivation



Source : établi par nos soins.

### ➤ La politique d'évaluation :

L'évaluation est un point clé dans la gestion des ressources humaines porteuse de multiples attentes (rémunération, évaluation professionnelle, formations) on la trouve généralement sous la forme d'un bilan annuel qui contient différents critères propres à un poste ou une fonction

#### ➤ Elle a pour objectif :

- La fixation des objectifs pour amélioration des réalisations
- La mesure des capacités du salarié
- L'évaluation des attitudes et des besoins du salarié
- L'analyse des compétences et des activités du salarié
- La définition des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs
- La mise à jour des connaissances des salariés

### ➤ Les différentes formes d'évaluation du personnel

Le plus souvent il existe plusieurs méthodes d'évaluation du personnel par contre dans les entreprises de plus petite taille les méthodes que l'on rencontre sont suivantes

#### ❖ L'évaluation à sens unique (ou solitaire) :

- ✓ Le gestionnaire effectue seule l'évaluation de l'employé
- ✓ Il remplit la grille d'évaluation et fait part des résultats lors de la rencontre
- ✓ Il doit défendre son point de vue s'il diffère de celui de l'employé lors de la récolte d'évaluation

#### ❖ L'auto évaluation (ou la Co évaluation)

- ✓ L'employé est au cœur d'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évalue la performance
- ✓ Le superviseur et l'employé mettent leurs évaluations en commun et discutent des points où ils ont des rapprochements et des différences
- ✓ L'employé et l'employeur enrichissent leurs évaluations par des exemples concrets
- ✓ En demandant l'employé de s'investir autant dans le processus d'évaluation, ses attentes sont plus élevées.

### ➤ L'entretien annuel d'évaluation :

L'entretien annuel d'évaluation est un rendez-vous souvent obligatoire de fin d'année entre le manager et ses collaborateurs l'occasion d'évaluer les compétences professionnelles, de réaliser le salaire, d'identifier ses points forts et ceux à améliorer de fixer des objectifs pour l'année à venir.

### ➤ Comment tenir l'évaluation dans la gestion des ressources humaines

Pour que l'entretien annuel d'évaluation soit productif et utile il faut en tenir compte dans la gestion des ressources humaines de l'établissement l'évaluation annuelle peut être un outil pertinent pour réorganiser les services et optimiser l'activité.

#### ✓ La politique de formation :

La formation professionnelle dans le monde de l'établissement permet de former tout au long de son parcours professionnel pour :

- ✓ **Se maintenir dans son emploi s'adapter au changement et intégrer des dernières évaluations de son métier** : ne pas devenir obstacles et d'être dépassés par les nouvelles générations
- ✓ **Compléter ses aptitudes ou développer ses compétences** ; ajouter d'autres cordes à son arc et développer son potentiel
- ✓ **Changer d'emploi** se réorienter vers une nouvelle carrière

La formation professionnelle bénéficie également fortement à l'établissement en comblant ses besoins en compétences et en améliorant sa compétitivité.

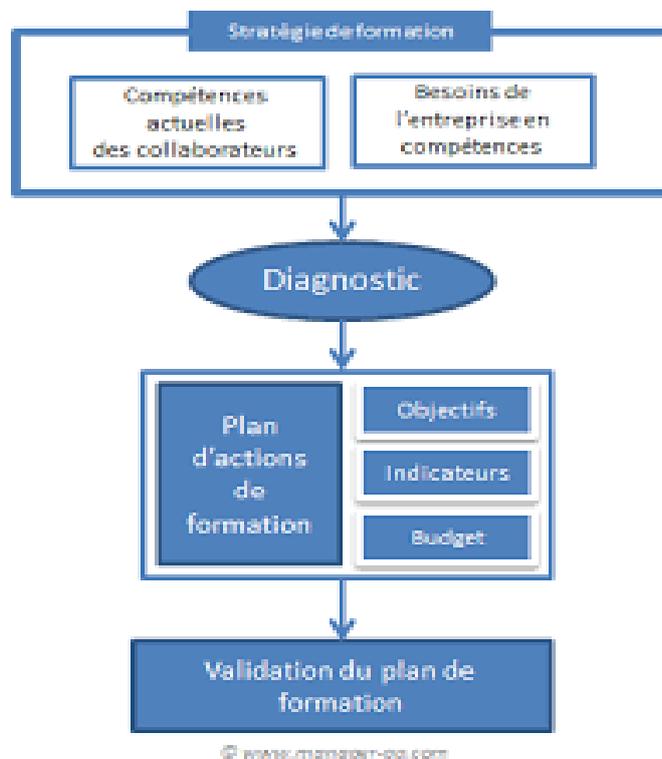
### ➤ Types de formations

- **La formation initiale** : elle s'adapte à tous les types de personnes disposant des statuts et d'étudiant elle propose par l'établissement scolaires ou d'études supérieures avec pour finalité la remise d'un diplôme on dit initiale, car elle permet d'acquérir des

compétences ans le but d'exercer un métier ou profession pour la première fois, il existe différents types de formations initial avec une pédagogie théorique ou en mode projet.

- **La formation en alternance** : la formation en alternance conjugue une phase d'apprentissage théorique en établissement de formation, et une phase d'apprentissage pratique en établissement, elle permet de sr forme et de se professionnaliser tout en travaillant au sein d'un établissement il existe deux types de contrat pour une formation en alternance le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation.
- **Formation continue** : elle s'adresse aux personnes qui sont déjà dans la vue active leur permettant de continuer à se former pour améiore leurs compétences, et d'adapter aux nouvelles technologies pratiques ou méthodes appliquées à hôtel ce mode permet également à vivre un renouveau professionnel.
- **La formation à distance** : cette forme d'enseignement est destinée aux personnes qui peuvent ne ou veulent pas se rendre sur le lieu de formation dans la plupart de cas les examens et le diplômes soit équivalents au mode présent un suivi individuel est normalement prévu pour un accompagnent à distance.

Figure N°3 : Processus de réalisation d'un plan de formation



Source : Etablie par nos soins.

### Définition du plan formation

**Le plan de formation** est un outil qui aide l'établissement à cerner ses nouveaux besoins en compétences, les talents à recruter mais aussi ceux dont elle dispose en interne et qui nécessitent un complément de formation.

**Le plan de formation** est donc un plan d'actions à inclure dans votre stratégie RH chaque année, pour constituer un capital humain à la mesure de vos ambitions et ainsi développer votre structure, L'enjeu est plus important qu'il n'y paraît. En apportant un soin particulier à la formation de vos salariés, vous développez leur motivation et le climat social favorable et votre compétitive.

### Les étapes de réalisation d'un plan de formation :

- 1. Définir sa stratégie d'hôtel pour un plan de formation efficace :** pour être pertinent le choix des formations doit s'adapter à la stratégie de l'établissement

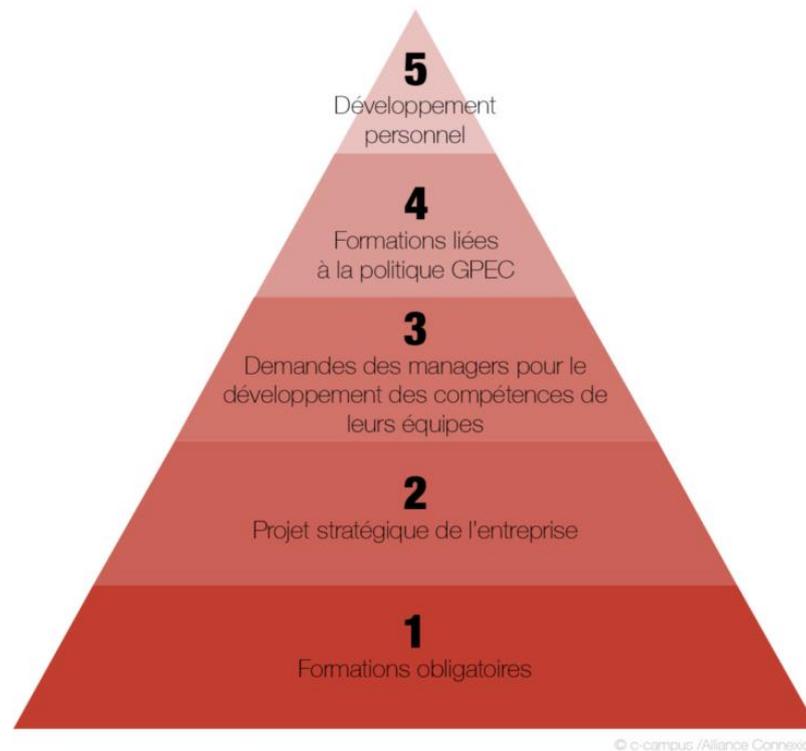
Pour cela, il faut se poser quelques questions clés :

- Quelles sont nos orientations stratégiques ?
- Quelles sont les évolutions techniques importantes du secteur ?
- Quel développement commercial l'hôtel envisage-t-il ?
- Quels nouveaux secteurs souhaitons-nous cibler

- 2. Évaluer les besoins et les propriétés en formation :** Les entretiens professionnels ou individuels seront l'occasion de cibler les salariés qui ont des besoins en formation pour leur progression professionnelle, leur motivation et l'évolution de leur poste. Les demandes de formation peuvent également être recueillies par le biais des représentants du personnel.

La pyramide des besoins en formation permet d'identifier les priorités en fonction de chaque type de formation et d'y attribuer les moyens correspondants :

Figure N°4 : La pyramide des besoins en formation



**Source :** Etablie par nos soins.

Il incombe au responsable de formation et des ressources humaines de faire preuve d'écoute et de savoir différencier les demandes prioritaires des secondaires.

### 3. Élaborer son plan de formation

Après avoir clairement défini les besoins en formation adaptés à la stratégie de l'entreprise, c'est le moment de réaliser concrètement ce plan de formation.

### 4. Consulter la direction et les représentants du personnel sur le plan de formation :

L'établissement se doit de consulter les représentants du personnel sur le plan de formation de l'année en cours. Cette consultation doit être intégrée à la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise. Pour donner une visibilité précise à ces acteurs clés, un ensemble d'informations doit leur être fourni : les actions envisagées, le budget alloué, les choix stratégiques de l'hôtel et l'orientation de la formation qui en découle pour les exercices futurs.

### 5. Mettre en place son plan de formation et contrôler la réussite des actions :

Vous avez finalisé et validé votre plan de formation ? C'est donc le moment de planifier les différentes étapes de votre plan de formation. Par la suite, cela vous permettra de veiller à la bonne marche de chacune d'elles et de contrôler la validation des acquis par vos salariés.

### La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

#### L'objectif de la GPEC

- **Pour hôtel** : anticiper les changements environnementaux technologiques et internes qui impactant l'établissement hôtelier dans les 3 à 5 ans à venir anticiper pour mieux se prépare donc et reste compétitifs sur un marché qui forcément va évoluer.
- **Pour les collaborateurs** : l'objectif est le maintien dans l'emploi une gestion efficace de sa carrière professionnelle et de son évolution professionnelle.

#### ❖ Démarche de la GPEC

La GPEC obéit généralement une démarche au plusieurs temps :

1. **Le diagnostic de l'hôtel** : il s'agit de faire un état des lieux de l'établissement aujourd'hui quel est sa stratégie, son projet, son fonctionnement ? quels sont les compétences de salarie et les ressources RH dont elle dispose ?
2. **La projection** : il s'agit d'anticiper l'avenir en se posant les bonnes questions quelles vont être les principales évolutions du marché, des réglementations des compétences ? comment hôtel va t il y répondre ? de quelles nouvelles compétences va-t-il avoir besoin ?
3. **Le plan d'action** : une fois des objectifs définis il faut établir un plan d'action en ce qui concerne le développement des compétences les besoins en recrutement les changements organisationnels sur 3 à 5ans
4. **L'accompagnement au changement dans la mise en œuvre du plan d'action** : les doivent adhère au projet de l'hôtel et cette dernière doit communique sur le changement pour que la GPEC soit mise en place de façon pérenne.

### La maitrise des couts au sein d'un hôtel :

**La maîtrise des coûts** est un facteur fondamental pour contrôler la gestion d'un établissement hôtelier, voici justement quelques démarches à suivre afin de minimiser les couts et augmenter la productivité :

#### La gestion optimale du personnel :

- Éviter les doublons pour une seul tache,
- Des formations professionnelles continuent,
- L'approche multitâches : spécialiser le personnel,
- Gérer le taux d'absentéisme et le climat social au sein de l'hôtel

#### Surveiller les petites dépenses :

- Une comptabilité solide : un espace informatique reste la solution la plus ingénieuse
- Équiper intelligemment l'établissement
- Garder les mêmes partenaires : Taxi, Guide touristique...

### Un marketing et acquisition des clients

#### Une stratégie de tarification

Vu qu'on parle de RH automatiquement on va traiter la GC :

- **La gestion de conflit :**

La formation de conflits dans la vie d'une organisation dans la vie d'une organisation inévitable.

S'il est impossible de supprimer tout sort de conflit il est essentiel pour la bonne marche de l'hôtel d'apprendre à les gérer.

#### A. Comprendre le conflit :

Quelque exemple de conflit :

- **Le conflit d'objectifs** : un ensemble de situations de terrain suffisamment complexes pour poser les bases d'une thématique de recherche.
  - **Conflit d'intérêt** : toute situation d'interférence entre l'intérêt public et des intérêts public ou privé qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant impartial et objectif d'une fonction.
  - **Conflit de besoins** : ils surgissent lorsque certains membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables.
  - **Conflit de valeurs** : l'ensemble des conflits qui portent sur des choses auxquelles les travailleurs octroient de la valeur la différence porte sur un choix de vie ou une idéologie.
  - **Conflit d'opinion** : le désaccord entre les parties porte sur des opinions, des points de vue ; différents perçus comme opposés.  
Après avoir connu l'origine il faut déterminer son degré prenons l'exemple de deux salariées qui rencontrent des difficultés à travailler ensemble sur la mise en place d'un projet. Si leur conflit se résume à des tensions et des divergences le défi consiste à maintenir la communication entre eux et à déjouer les jeux de pouvoirs pour éviter que le conflit n'entre dans le stade des affrontements.
- #### B. Déjouer les jeux psychologiques
- : les personnes tiennent un rôle inter

Échangeables de persécuteur de victime ou de sauveur selon les principes élaborés par le psychologue Stephen Karpman, dans les années 1960 des lors qu'une personne endosse l'un des rôles elle invite les autres à entrer dans les triangles ce qui fausse les relations aussi dès que vous voyez pointer un jeu commencez par repérer le rôle que votre interlocuteur se donne.

#### C. Savoir parler pour dénouer le conflit

: la rencontre doit être organisée dans un lieu neutre confortable (autour d'une table) favorisant confidentialité horaire de la rencontre mérite aussi d'être choisi avec soin privilège le matin plutôt que le soir et le début de semaine puisque la tolérance diminue avec la fatigue.

**D. Gérer le conflit en tant que tiers médiateur :** lorsque les personnes ne peuvent pas gérer seuls le conflit l'intervention d'un tiers devient nécessaire. Ce tiers doit être impartial, neutre et avoir une autorité liée à sa fonction et son expérience. Il doit rester bienveillant dans la recherche des solutions. Il provoque alors une rencontre dont il expose bienveillamment la raison d'être et la finalité en présentant les faits et en rendant explicites les causes d'un problème. Le médiateur invite les deux collaborateurs

À se mettre en position d'adultes responsables et à chercher tous les deux à résoudre le conflit si cela ne fonctionne pas car les tensions sont trop vives ou les parties ne tombent pas d'accord, vous allez devoir au tant que tiers agir.

**E. Cap vers la coopération :** pour continuer les bienfaits de la gestion du conflit, enfin il faut établir un contrat de confiance. Ce contrat doit être **réaliste** (il prend en considération l'intérêt des deux parties) **écrit** (email ; papier) **spécifique** (l'accord prévoit des comportements et /ou actions précis observations sur le terrain) **temporel** (prévoir d'autres rdv) **équitable** (satisfait au mieux l'intérêt des deux parties).

### Le digital et la nouvelle fonction RH : Pourquoi le digital ?

Le digital permet de réinventer la fonction RH et de répondre à de nombreux enjeux clés en :

- **Repensant les recrutements** permet d'accélérer les recrutements de sécuriser le closing des talents et de dynamiser la marque employeur.
- **Simplifiant la gestion du personnel au quotidien :** permet à travers des outils et des processus automatisés de simplifier le traitement administratif de tous les événements de la vie d'un établissement hôtelier tout en garantissant une pleine conformité réglementaire.
- **Interagir avec les collaborateurs :** permet de faciliter l'échange d'information et d'accompagner efficacement les collaborateurs. Le digital permet aussi de répondre plus vite et plus efficacement à leur demande et donc de renforcer l'expérience utilisateurs.

### Le digital au cœur des enjeux futurs :

- Améliorer la performance de la fonction RH.
- Innover avec de nouvelles pratiques RH.
- Analyser les données RH de manière pointue.
- Développer la transmission d'info RH.

### Section (2) : La performance des établissements hôteliers

Aujourd'hui, l'évolution de la fonction des Ressources Humaines fait ressortir un lien étroit entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise. Les DRH doivent comme les autres fonctions justifier de leur contribution à la performance financière de l'entreprise.

#### 1. Définition de la performance

La performance de l'établissement hôtelier Dans le domaine de la performance RH, l'objectif des chercheurs est de vérifier qu'un lien causal existe entre les pratiques d'une GRH performante et la performance de l'établissement Quand on parle de performance de l'établissement s'agit-il de la performance organisationnelle de l'hôtel ou de sa performance économique ? Les indicateurs choisis ne sont pas les mêmes. La performance organisationnelle se mesure par la productivité, la qualité et l'innovation, trois critères considérés comme déterminants. Alors que pour la performance économique, Delaney et Huselid retiennent la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché. La fidélisation des clients De son côté, P. Gilbert définit la performance RH de façon globale comme la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Donc on peut dire :

- **La performance en RH** : c'est indicateur de RH qui permet de mesure à qualité et l'efficacité de travail des ressources humains de l'établissement.

#### 2. Les indicateurs de performance à la relative aux coûts en hôtellerie :

- **Ratio matière** : Le calcul des consommations matières par rapport au chiffre d'affaires total d'un hôtel-restaurant n'est pas significatif car le résultat dépend de la répartition du chiffre d'affaires entre l'hébergement et la restauration. On calculera par conséquent le ratio matières par rapport au chiffre d'affaires restauration et on se référera aux points de repère en restauration.

**Valeurs moyenne : 25%\_35%**

**FORMULE :**

**Achats +variations de stock – (cout matière des repas du personnel +offerts) ÷ CA (HT)**

- **Ratio du personnel** : charge la plus importante du compte de résultat d'un restaurant, les charges de personnel sont suivies par le calcul d'un ratio mensuel et par le calcul régulier d'indicateurs de productivité. Les indicateurs de productivité sont particulièrement importants car ils reflètent l'efficacité de l'organisation indépendamment de la politique de rémunération 30 % (hôtellerie économique) à 35% (hôtellerie haut de gamme)
- **Indicateurs de productivité :**

**CAHT ÷ Nombre heure travailles**

**CAHT ÷ Nombre d'employés**

- **Ratio frais généraux :** Ce ratio est généralement plus faible dans l'hôtellerie indépendante avec des moyennes autour de 20 % alors que le ratio est situé autour de 25% dans l'hôtellerie de chaîne.

**FORMULE :**  $FR : \text{Frais généraux} \div \text{chiffre d'affaires HT}$

- **Ratio RBE :** Le RBE par chambre louée est considéré comme l'indicateur de référence pour comparer la performance opérationnelle d'un hôtel avec celle du marché. **Valeur moyenne :** La norme du ratio **15 % à 25%**

**FORMULE :**  $\text{Résultat de RBE} \div \text{résultat d'exploitation} \div \text{chiffre d'affaires HT}$

- **Ratio de couts d'occupation :** coûts d'occupation (dotations aux amortissements, intérêts des emprunts, loyers) forment un ensemble de charges fixes liées aux décisions d'investissement et de financement sur lesquelles il n'est pas possible d'agir à court terme. C'est pourquoi leur suivi s'effectue une fois par an lorsqu'on dispose des comptes annuels. La norme 10% à 12 %

**Formule :**  $\text{cout d'occupation} \div \text{chiffre d'affaires HT}$

- **Ratio Résultat avant l'impôt :** Le résultat courant avant impôt (RCAI) s'entend hors éléments exceptionnels qui n'intéressent pas le gestionnaire. On peut montrer la sensibilité de ce résultat aux variations des ratios de gestion. Prenons par exemple un restaurant dont le RCAI est de 8 % du chiffre d'affaires. Si le ratio matières augmente de 2 %, le résultat ne représente plus que 6 % du chiffre d'affaires et a par conséquent connu une baisse de 25 % : un quart du résultat a été annulé par la dégradation du ratio. **Valeur moyenne :** La norme du ratio **8% à 12 %**.

**FORMULE :**  $\text{résultat avant l'impôt} \div \text{chiffre d'affaires HT}$

### ❖ **Comment la GRH contribue à la performance de l'établissement hôtelier ?**

Le rôle principal des RH est de créer des buts précis pour aider à atteindre les objectifs clés ceux-ci peuvent varier en fonction du plan stratégique de l'établissement mais se concentre sur les fondamentaux des RH est un excellent point de départ

Ainsi ; il existe un lien entre pratiques GRH et performance de l'établissement dans la mesure où le facteur interne primordial déterminant de la performance de l'établissement est l'homme conditionne par la manière et les moyens dont il est géré

### ❖ **Les facteurs de la GRH qui impactent sur la performance de l'hôtel :**

#### • **L'absentéisme, une sonnette d'alarme, un coût important :**

Le taux d'absentéisme joue un rôle de sonnette d'alarme et permet d'identifier d'éventuels dysfonctionnements révélant un management défaillant (détérioration des conditions de travail et de l'ambiance au sein des équipes).

- **Le turnover, autre indicateur de performance**

Le deuxième indicateur de performance est basé sur le taux moyen de turnover des établissements. Le turnover, ou rotation des salariés se définit par le renouvellement des effectifs de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des mouvements de départ et de recrutement des salariés durant une période donnée.

- **Bien gérer le processus d'évaluation**

Lors du recrutement et pendant toute la vie du salarié dans l'établissement une « bonne gestion » du processus d'évaluation a un impact sur le taux de turnover. Il permet de limiter les contentieux lors des départs de salariés peu engagés et peu performants. En interne, il permet de préparer le plan de succession.

### Conclusion

Le Secteur hôtellerie à la fois dynamique et très concurrentiel, l'hôtellerie se distingue par la qualité de ses prestations. Pour obtenir un très haut niveau de qualité, le choix des collaborateurs représente un enjeu fondamental. La GRH au sein des établissements hôtellerie joue un rôle crucial vu que ça mission c'est de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'hôtel.

Le management des ressources humain est important au sein des hôtels car il permet Pour obtenir un très haut niveau de qualité, le choix des collaborateurs représente un enjeu fondamental La sélection des talents les plus qualifiés en adéquation avec votre établissement et ses valeurs sera facilitée avec une aide appropriée.

# **Chapitre III**

**La G.R.H au sein de  
l'hôtel Atlantis**

**Bejaia : Pratiques et  
analyse de la  
performance**

## **Introduction**

Pour mieux démontrer où illustrer la partie théorique nous avons effectué un stage d'une durée d'un mois au sein d'hôtel ATLANTIS Bejaia. Ce chapitre sera réparti en deux sections dans la première on présentera l'organisme d'accueil hôtel Atlantis Bejaia sa création, la présentation des différents services, les connaissances acquises de travail pendant le stage du 02-05-2023 au 31-05-2023, ainsi que la présentation de la méthodologie de recherche qui va expliquer notre façon de travailler et comment nous avons vécu notre stage au sein de l'hôtel.

La deuxième section fera l'objet de notre enquête par questionnaire et l'analyse, interprétation des résultats, puis une analyse SWOT afin d'évaluer la performance des ressources humaines de l'hôtel Atlantis Bejaia, enfin nous allons terminer par une conclusion du chapitre qui va résumer et expliquer les résultats du stage effectué en générale.

## **Section (1) : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil**

### **1. Présentation de l'hôtel Atlantis Bejaia**

L'hôtel Atlantis mis en exploitation en 25 octobre 2020, offre une opportunité importante pour le tourisme et l'homme d'affaire Cet emplacement exceptionnel confère à hôtel Atlantis de Bejaia une bonne accessibilité 'Hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport est le point de départ idéal pour découvrir Bejaïa et ses environs, est situé 05 minutes de l'aéroport Soummam-Abane Ramdan ,10min de centre-ville de Bejaia, 08 min de plage. C'est un établissement à vocation touristique et les hommes d'affaires. Établissement de haut standing avec un personnel d'exploitation issu dans des institues et écoles de formation spécialise en hôtellerie et tourisme.

Hôtel Atlantis se transforme en chaine hôtelier en 2023 qui contient 3 hôtels sur les différentes wilayas ; Bejaia et deux hôtels sur Akbou, Aurassi akbou en construction et sur Alger qui hôtel air de France.

Cette chaine hôtelière conventionne avec des entreprises comme : société générale, la compagne ariennes air Algérie, Cevital, BNA, sontrach..... etc.

**La fiche signalétique** : siège social : RN 09 route de Sétif Iryahane commune tala hamza.

**Nature juridique** ; propriété prive.

**Propriétaire** : Mr HAMITOUCHE AZIZ

**dénomination** : hôtel Atlantis Bejaia

**Type d'hôtel** : hôtel urbain

**tél** : 034 18 00 55

**Lieu d'implantation** :

- Daïra de Bejaia.
- Wilaya de Bejaia.
- Commune de tala Hamza

### Aperçue historique sur l'hôtel Atlantis :

- Propriété : privé (Aziz Hamitouche).
- Promoteur : HTR service.
- Adresse : Ireyahen, Tala Hamza, Bejaia.
- Démarrage des travaux : septembre 2018.
- Inauguré le : septembre 2020.
- Inauguré par : Wali de la wilaya de Bejaia.
- Activité : Hôtellerie et tourisme.
- Durée des travaux : deux ans.

### Services hôtellerie :

Dispose de 75 chambres c'est un hôtel de 5 Etoiles de tout type single, double, suites. Les chambres de style décontracté disposent d'un balcon, d'un bureau, d'une télévision, d'un mini frigo, d'une bouilloire et d'un coffre-fort. L'établissement possède un restaurant, un spa, une piscine extérieure, une cafeteria un salon de beauté et un espace de réunion. Un service de navette aéroport et un petit-déjeuner buffet sont proposés.

- **Accueil** : utilisation d'un logiciel Winner front office hôtelier pour toutes les tâches de l'accueil.
- **Réception** : concierge assuré de jour et de nuit.

### Activité de l'hôtel :

#### ❖ Taux d'occupation :

- Semaine : 45 à 60%.
- Weekend : 60 à 85%.

#### ❖ Clientèles :

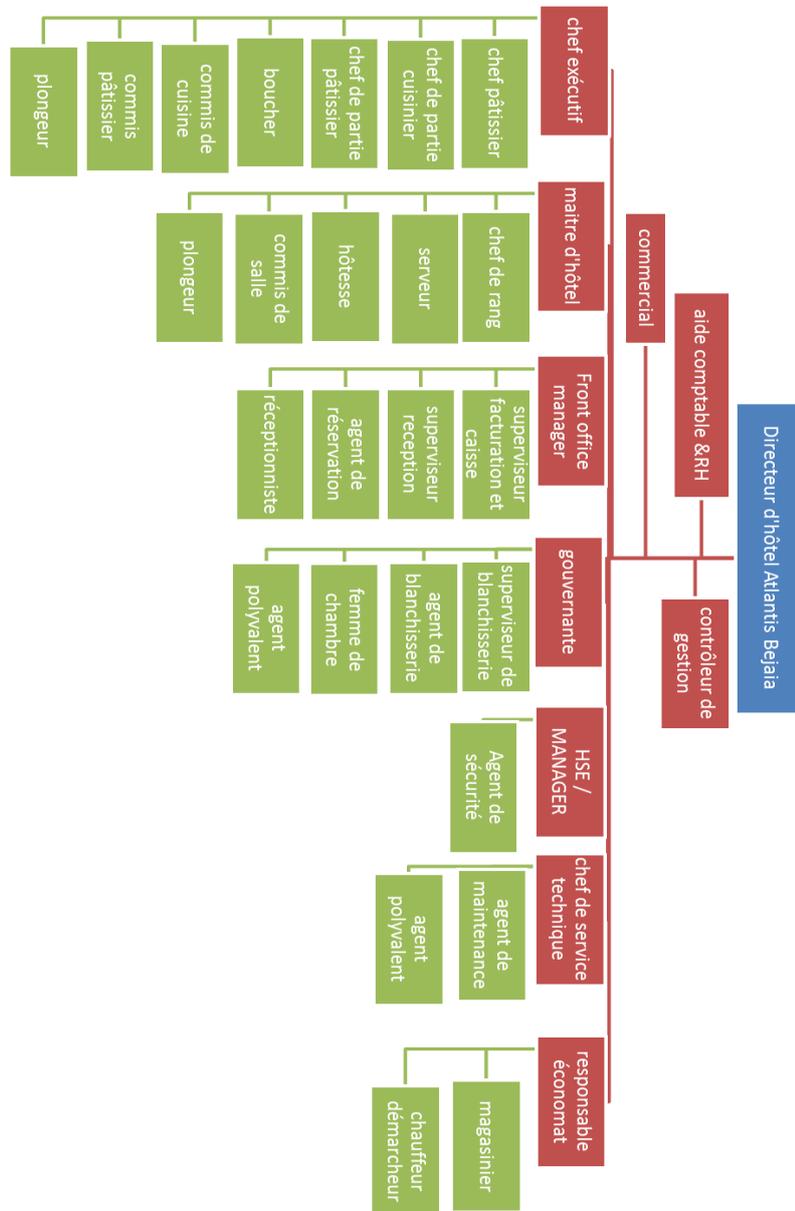
- 20% hommes d'affaires.
- 10% touristique.
- 10% groupes.
- 60% individuel.

### La structure de l'établissement ATLANTIS de Bejaia

L'hôtel Atlantis est doté d'une structure fonctionnelle comme le représente l'organigramme suivant :

## Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance

**Figure N°5 : organigramme de l'hôtel Atlantis Bejaia**



**Source :** Document interne de l'hôtel Atlantis Bejaia

D'après notre visite à l'hôtel pendant la durée du stage il y'a :

- La cour principale : la post garde, le parking.
- Retz de chausses : l'entre principal des clients, le lobby, la réception, back office bureau de DG.
- 1<sup>er</sup> étage et 2<sup>e</sup>me ,3eme ,4eme : les chambres single, les chambres doubles, les chambres triples.
- 5eme étage : les différentes suites.

### La présentation des différents services

#### ❖ Services hébergement

- **La réservation :** la réservation est le point de toute l'activité hébergement elle exige une organisation méthodique depuis l'arrivée des donnes jusqu'à leur archivage.
- La réservation a pour fonction d'organiser et de gérer de façon optimale l'occupation de l'hôtel selon ses capacités.
  
- **Les missions de la réservation :**

La réception de la demande de réservation

- L'évaluation des disponibilités de l'hôtel ;
- La confirmation de la réservation ;
- L'établissement d'une fiche de réservation en remplissant la liasse de réservation avec les informations du client ;
- L'enregistrement de la réservation dans le livre de planning ;

#### ➤ Les différents types de réservation

La réservation peut se faire par :

- **La visite le Walk -in :** le client se présent à l'hôtel ou une tierce personne et fait la réservation
- **Par téléphone :** le moyen le plus rapide utilisé actuellement
- **Par les agences en linge de voyage :** les OTA c'est dernière année prennent le dessus Parmi ces sites utilisés comme canal de distribution numérique le top du classement revient à Booking et Expedia. En effet, ces deux sites sont les premiers canaux de réservation les plus performants dans tout le marché hôtelier du monde.
- **Les comparateurs :** les clients prospect effectuent leur réservation suite au avis sur les moteurs de recherche TripAdvisor, Trivago.

- ❖ **La Réception** la réception est située dans le hall a la vue du client dès son arrivée à l'hôtel les réceptionnistes doivent disposes de certaines installations pour accomplir leur travail avec faciliter à son arrive le client se dirige aussitôt vers le lobby de la réception, ou il remplit sa fiche d'arrivée et se soumet aux formalités indispensables précédant son installation à l'hôtel. La réception regroupe quatre fonctions :

l'accueil, la réservation, l'encaissement et la facturation suit le client tout au long de son séjour.

➤ **Les missions de la réception**

- L'accueil des clients la centralisation et la distribution de l'information aux autres services représentés (exemple les sur les tarifs des chambres en annexe) les liasses de la journée à partir des services réservation.
- Remplir les fiches police.
- Attribuer des chambres selon la disponibilité et l'état des chambres.
- Prolonger ou réduire la durée de séjour selon la volonté du client.
- Vérifier les départs de la journée et informer les clients restants du temps qu'ils ont dépassé check-out et leur proposer de prolonger le séjour s'ils le veulent bien sûr
- La facturation pour les clients (exemple dans les annexes)
- Recevoir les retours de la clientèle grâce à la fiche satisfaction (annexe)

En gros et de façon générale la réception se charge du check-in et du check-out des clients mais aussi du service de charge de résolution de toutes les plaintes du client que ce soit pour un changement de chambre ou toute autre demande formulée par ce dernier c'est pourquoi le réceptionniste doit avoir des qualités physiques, intellectuelles et morales. La réception passera par la suite le flambeau à la conciergerie qui s'occupe du client durant son séjour et enfin à la caisse qui se charge du check-out, de la facturation et de l'encaissement du départ du client.

• **Effectif du personnel du service réception :**

- 01 chef de réception.
- 01 superviseur FO.
- 05 réceptionniste.
- 01 agent de réservation.

• **La structure commerciale :** cet hôtel dispose de 75 unités d'hébergement selon le choix du client dont :

- 35 Chambre simple ;
- 28 Chambre Twins ;
- 08 Chambres triple ;
- 04 Suites tout confort ;
- 03 chambres pour les handicapés moteurs ;
- 01 blanchisserie

#### ❖ Le service étage :

- 01 gouvernante.
- 01 superviseur.
- 03 femmes de chambre.
- 05 valet de chambre.
- 03 agents de blanchisserie.
- 05 agents polyvalent.

Et conçus pour le confort et le respect de l'intimité de client elles sont toutes équipées. D'une salle de bain, un minibar, coffre-fort, un mini frigo, une télévision, d'une bouilloire, du téléviseur avec la réception satellite et de climatisation pour assurer un séjour agréable et d'un service wifi dans une totale quiétude les chambres accessibles par ascenseur.

- ❖ **Service restauration :** le département restauration et le deuxième point moteur après l'hébergement le département dispose d'un personnel qualifié maîtrisant les bonnes manières et les bons gestes pour satisfaire une clientèle diverse et très exigeants.

L'hôtel Atlantis Bejaia est doté de deux restaurants gastronomiques « SOUSTA » « ALCES » (180 couverts chacun des deux) où sont servis de bons plats de cuisine locale (comprenez par les plats Bejaouis Algériens et internationale)

Il dispose aussi d'une cafétéria « LESCALE » et d'une piscine et une terrasse.

#### ➤ **Effectif du personnel du restaurant :**

- 01 Directeur de restauration.
- 02 Superviseur FB.
- 05 chef de rang.
- 02 commis de salle.
- 01 commis de salle cafétéria.

#### ➤ **Le service cuisine :**

- 01 Chef exécutif.
- 02 Sous-chef exécutif.
- 03 chef de partie.
- 03 cuisinier.
- 04 plongeurs.
- 02 pâtissier.

#### ❖ **Structures de loisirs**

Une salle de conférences « PETRA », tout espace de réunion, dispose d'une climatisation, connexion internet haut débit, équipement audiovisuel moderne (Ecran, data-show, paperboard, système sonorisation intégré, flip chart, stylos, crayon, affichage dynamique), podium, pupitre et espace pause-café.

### **Salle de conférence « PETRA »**

- Montage théâtre : 170 personnes max
- Montage en U : 60 personnes max
- Montage cabaret : 80 personnes max
- Montage Classroom : 90 personnes max
- Une salle de réunion pour 170 personnes avec toutes commodités.
- Une salle des banquets
  - **Locaux annexes :**
    - Un parking ayant une capacité de 60 véhicules.
    - 01 cuisine.
    - 01 blanchisserie, buanderie.
    - 01 économat
    - Installation techniques (chaudière, bache à eau, groupe électrogène).
    - Bureaux administratifs.
    - Atlantis « SPA » et bien être et une salle de fitness et hammam, sauna et salon de coiffure.

Notre établissement est surveillé par des caméras et un personnel de sécurité formé pour la circonstance, et utilisant les appareils de sécurité.

### ▪ **Personnel :**

- Durée de travail : 08 heures.
- Repos hebdomadaire : 02 jours consécutifs.
- Salaires : fixe pour tout le personnel selon le poste.

### ❖ **Département hygiène et sécurité**

D'après le personnel l'hygiène et la sécurité doivent être parfaite pour cela l'hôtel mis à la disposition des clients deux services :

- **Services entretien et maintenance :** compose d'une équipe professionnelle le service entretient et maintenance a pour objet d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble de l'hôtel en matière technique.
- **Service sécurité** une équipe agents de sécurité assure à la clientèle de l'hôtel Atlantis un bon séjour en tout sécurité.
  - ❖ **Service administration et finance :**

Ce département est composé d'une équipe qualifiée assure la rentabilité de l'hôtel et de contrôle sa situation financier.
- **Les services administration :**
  - 01 responsable des achats.
  - 01 chef section comptabilité
  - 01 chef de personnel.
  - 01 responsable commercial.
  - 01 responsable contrôle.
  - 01 comptable.

## **2. Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous somme passer pour la réalisation de notre étude qui s'intitule : la GRH en et hôtellerie : l'interaction entre la motivation des travailleurs la maitrise des couts du travail, en précisant les méthodes de recherche que nous avons suivi, les techniques de collecte des données et les méthodes d'analyses des résultats.

### **2.1. Pré-enquête**

Notre démarche consiste à mener en premier lieu, une pré-enquête, cette étape de notre étude nous a permis de mieux connaitre le terrain d'investigation, à travers laquelle nous avons pu rassembler, et collecter des informations utiles sur notre sujet, et cela en rencontrant des salariés relevant des différents service et catégorie socioprofessionnelles et discuter avec eux sur notre objet de recherche. Ainsi cette pré-enquête nous a permis : la lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet. A ce propos, nous avons consulté des documents donnés auprès du service des ressources humaines de cette hôtel.

Portant sur la GRH et sur l'interaction entre la motivation des travailleurs et la maitrise des couts du travail. De plus, sous l'autorisation du responsable des ressources humaines qui a été notre Co-encadreur nous avons pu récupérer certains documents que nous avons utilisé dans l'analyse documentaire.

### **2.2. Présentation de l'étude**

Pour notre recherche nous avons eu recoure à une étude quantitative, car cette approche met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurés, elle utilise des moyens traditionnels de mathématiques et statistiques pour analyser les résultats d'une façon concluante. Nous avons eu droit aussi à des entretiens pour compléter notre étude qui reposent sur des données verbales et des dialogues dans le but d'avoir des informations supplémentaires.

Nous avons effectué cette étude auprès de l'administration de l'hôtel Atlantis Bejaia, sous forme d'un stage d'un mois, du 2 mai au 31 mai 2023, afin de mieux comprendre notre thème et de répondre sur notre problématique de recherche. Nous avons fait une recherche documentaire et opter pour des entretiens avec le responsable des ressources humaines afin de mieux cerner notre problématique de recherche. Enfin nous avons réalisé une enquête par questionnaire dont l'objectif est d'approcher notre problématique.

### **2.3. La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête**

Nous avons mené notre enquête par questionnaire sur un échantillon de 40 personnes parmi 73, sous autorisation du responsable RH. Nous avons collecté la totalité des questionnaire distribués.

Pour mener bien notre enquête nous avons optés pour deux questionnaires : 10 Questionnaires destiné aux gérants de l'établissement hôtelier et 30 Questionnaires destinée aux employés dès l'établissement hôtelier dans lesquelles nous avons opté pour des questions fermées, semi ouverte et à choix multiples et des questions ouvertes, nos questionnaires on était structuré en trois axes que nous présentons comme suit :

Axe N° (01) : présentation des données générales de l'établissement hôtelier.

Axe N° (02) : présentation des données sur les pratiques de la GRH au sein de l'établissement hôtelier.

Axe N° (03) : présentation des données sur les employés de l'établissement hôtelier.

### **2.4. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire**

Pour l'analyse des données issues de notre enquête par questionnaire, nous avons choisis la technique d'analyse avec l'utilisation du logiciel EXCEL. Pour chaque axe nous allons analyser question par question.

Après avoir présenté la méthodologie de recherche, on passe à la deuxième section pour présenter les résultats de l'enquête mené à l'administration de l'hôtel Atlantis Bejaia.

## **Section (2) : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

### **1. Analyse et interprétation des données issues de l'enquête par questionnaire**

Notre enquête par questionnaire a pour but de cerner la manière dont la motivation des travailleurs influence la rentabilité de l'hôtel Atlantis. Ainsi les résultats de cette enquête seront présentés et interprétés dans les points suivants

#### **Axe 01 : présentation de l'échantillon (identification des données)**

Cet axe consiste à identifier et interpréter les données générales de l'établissement selon notre échantillon à savoir, l'âge, le sexe, le niveau d'étude...etc.

**Tableau N°6 : la répartition de l'échantillon selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Féminin	09	22.5%
Masculin	31	77.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### **Commentaire :**

Vu les chiffres présentés dans ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de 77.5%, et seulement 22.5% sont du sexe féminin.

Nous constatons selon notre échantillon, dans un premier temps que l'hôtel Atlantis Bejaia accorde beaucoup d'importance au sexe masculin car les tâches administratives et managériales nécessitent une présence masculine par rapport à d'autres tâches telles que la réception ou le service d'hygiène et d'entretien où on peut trouver une présence féminine plus importante.

**Tableau N°7 : la répartition de l'échantillon selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
18 à 28 ans	10	25 %
29 à 39 ans	20	50 %
40 à 50 ans	08	20%
Au-delà de 50 ans	02	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### **Commentaire :**

D'après les données indiquées dans ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés sont de la tranche d'âge de 29 à 39 ans avec un taux de 50% ensuite vient la tranche d'âge de 18 à 28 ans avec un taux de 25% puis vient la tranche d'âge de 40 à 50 ans avec un taux de 20%, enfin vient la tranche d'âge au-delà de 50 ans avec seulement un taux de 5%.

Nous remarquons selon notre échantillon, que le personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia se caractérise par son ancienneté pour la majorité et surtout les cadres supérieurs. Donc de plus les salariés avancent en âge plus ils sont promus et atteignent des paliers hiérarchiques élevés.

Tableau N°8 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude des salariés

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	09	22.5
Secondaire	11	27.5%
Supérieur	20	50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

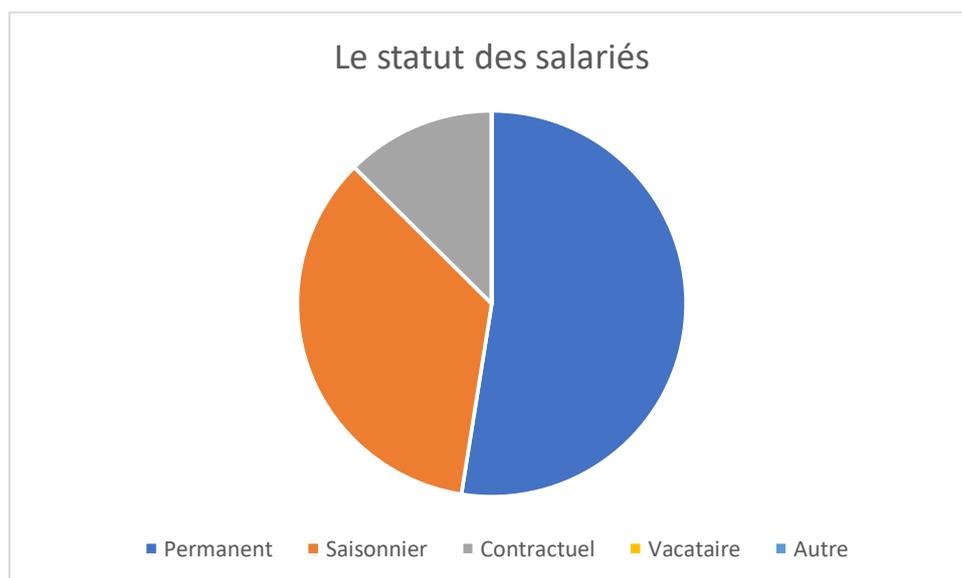
Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la majorité des enquêtés, ont un niveau d'instruction supérieur avec un pourcentage de 50%, contre 27.5% pour le secondaire, et enfin un taux de 22.5% pour ceux qui détiennent le niveau moyen.

Les résultats montrent que les employés de notre échantillon à l'hôtel Atlantis Bejaïa sont dotés d'un haut niveau d'instruction, cela s'explique par la complexité des tâches des managers et employés de l'hôtel, qui exige un niveau assez élevé pour atteindre ses objectifs organisationnels.

Figure N°6 : la répartition de l'échantillon selon le statut des salariés au sein de l'hôtel



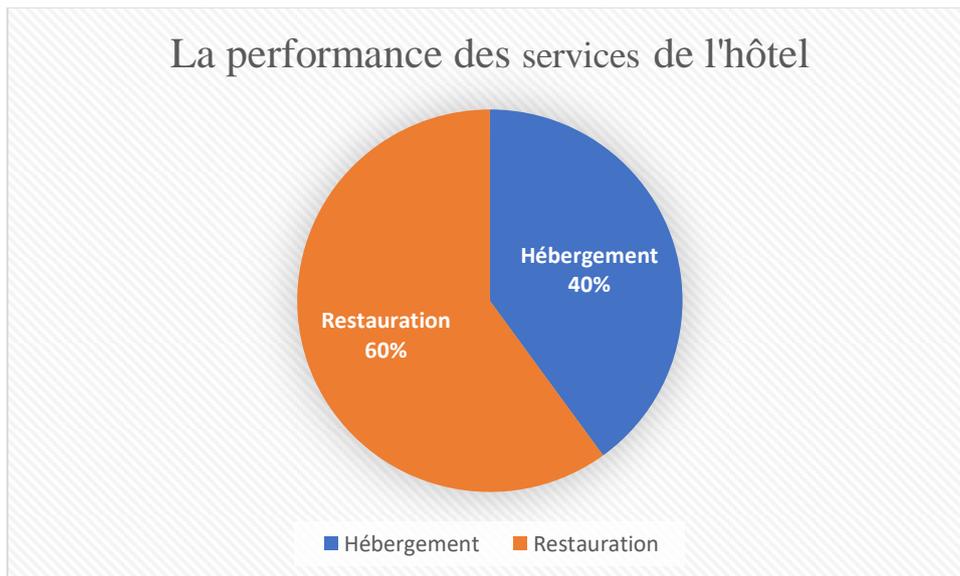
Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### Commentaire :

D'après les résultats de cette figure on peut distinguer que les salariés permanent au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa occupe un taux de 52.5% alors que les salariés saisonniers sont présents avec un taux de 35%, enfin les salariés contractuels sont estimés avec un taux de 12.5%.

Cela veut dire que pendant la saison estivale, l'hôtel enregistre une activité plus importante et une pression au travail et la solution est de recruter de nouveaux salariés dit saisonniers et contractuels.

**Figure N°7 :** La répartition de l'échantillon selon la performance des services de l'hôtel



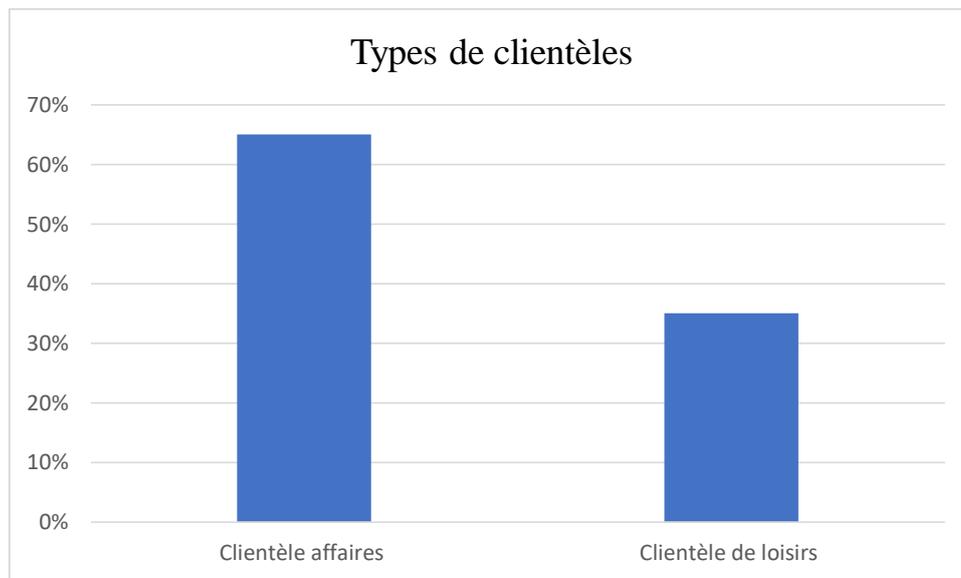
**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### Commentaire :

Selon les résultats de la figure ci-dessus on remarque que le service le plus performant de l'hôtel Atlantis Bejaïa est le service restauration avec un taux de 60% alors que le service hébergement enregistre un taux de 40%.

Cela s'explique par le fait que le service restauration est accessible à tous les clients et non pas seulement aux clients qui hébergent à l'hôtel et que certains locataires au lieu de déjeuner ou dîner au restaurant de l'hôtel, ils préfèrent découvrir la gastronomie locale de la ville.

**Figure N°8** : La répartition de l'échantillon selon les types de clientèle



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :**

Vu les chiffres présentés par la figure ci-dessus on constate que le type de clientèle la plus présente au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa est la clientèle d'affaires avec un taux égale à 65% alors que la clientèle de loisirs est présente avec un taux égal à 35%.

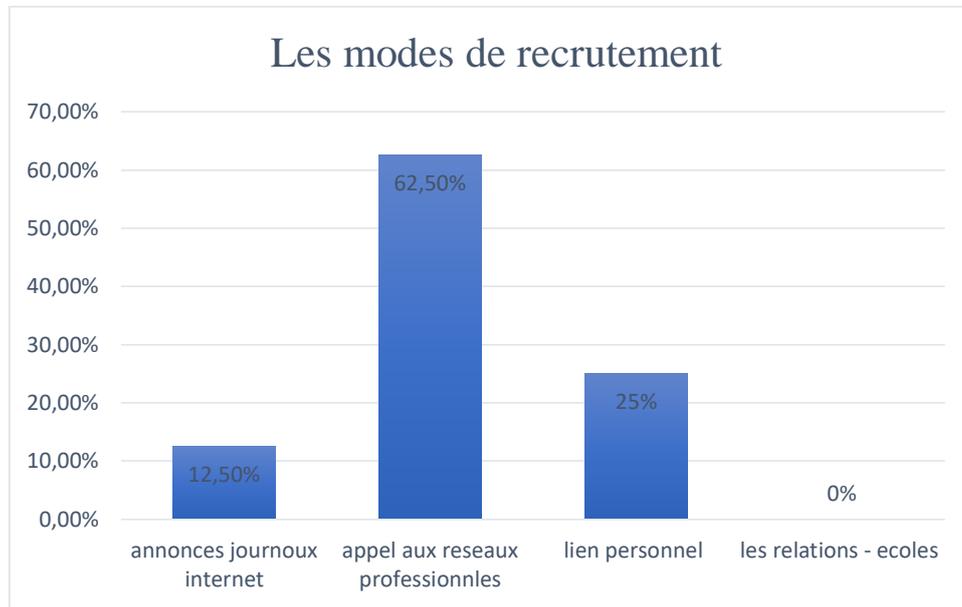
Cela signifie que l'hôtel Atlantis Bejaïa est classé hôtel affaire, l'existence d'une salle de conférence et les conventions de l'hôtel avec plusieurs entreprises telle qu'Air Algérie ou même SARL Laiterie Soummam qui font attirer ce type de clients de plus en plus à venir séjourner au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa.

**Axe N° (2) : présentation des données sur les pratiques de la GRH au sein de l'établissement hôtelier**

Cet axe consiste à appréhender et interpréter les pratiques GRH au sein de l'établissement selon notre échantillon à savoir, le recrutement, la formation, la motivation...etc.

**Le recrutement**

**Figure N°9** : La répartition de l'échantillon selon les modes de recrutement



**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaires :**

Les modes de recrutements : 63% du personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia sont recrutée par les jobboards, les réseaux professionnels comme LinkedIn et 25 % est due aux relations avec l'exploitant, 12% suite aux annonces, journaux, publication sur internet.

Vu que l'hôtel Atlantis c'est un hôtel de 5 étoiles, il recherche lors de son recrutement des profils expérimentés avec une qualification et professionnalisme et une détermination assurée pour offrir une bonne qualité de services à sa clientèle.

### Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance

---

**Tableau N°9** : La répartition de l'échantillon selon les critères de recrutement au sein de l'hôtel Atlantis

Critères de recrutement	Féminin		Masculin		Total	
	F	%	F	%	F	%
La motivation	0	0	0	0	0	0
L'expérience professionnelle	04	23.52%	13	76.47%	17	100%
Diplômes obtenus	05	21.73%	18	78.26%	23	100%
<b>Total</b>	09	22.5%	31	77.5%	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaires :**

Les critères de recrutement : 23,52% du sexe féminin confirment que le recrutement au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia est basé sur l'expérience professionnelle et seulement 21,73% aux diplômes obtenus. Par ailleurs le sexe masculin : 78,26 % confirment que le recrutement au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia se fait suite aux diplômes obtenus et 76,47% sont recrutés par rapport à l'expérience professionnelle.

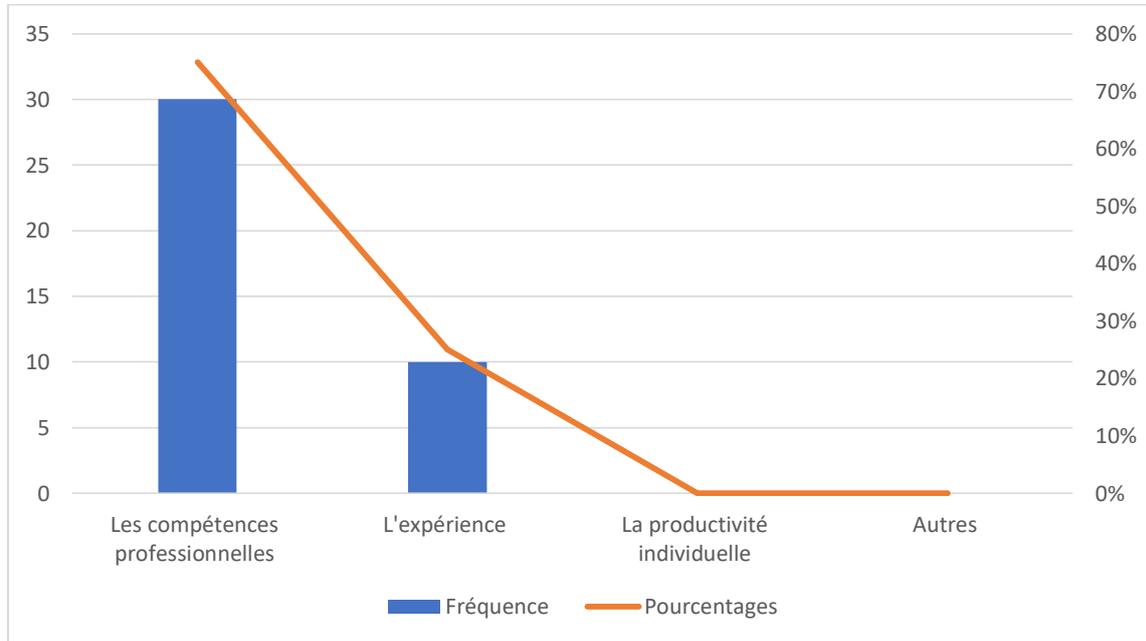
L'établissement ne recrute pas par rapport à la motivation quel que soit le sexe.

La charge de travail selon l'effectif recruté est acceptable et tolérable vu aussi du savoir-faire du personnel de L'hôtel Atlantis Bejaia qui s'est accumulé avec le temps est tout positif.

L'encadrement chargé du recrutement est professionnel vu que 80% des interrogés confirment que leur recrutement est basé sur l'expérience professionnelle et de leurs diplômes obtenus.

## La rémunération

Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon le système de rémunération

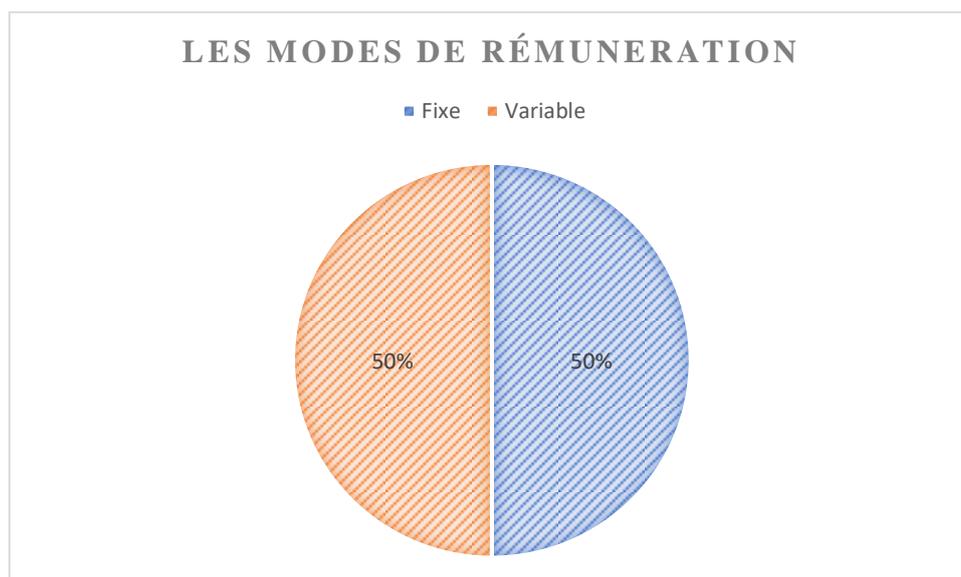


Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaires :

Le système de rémunération au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia on trouve 70% du personnel ont été rémunéré par rapport à la compétences professionnelle et que 20% par rapport à l'expérience. On remarque que l'hôtel Atlantis rémunère ses salarié par rapport au mérite et par rapport au travail fournis.

**Figure N° 11 :** La répartition de l'échantillon selon le mode de rémunération



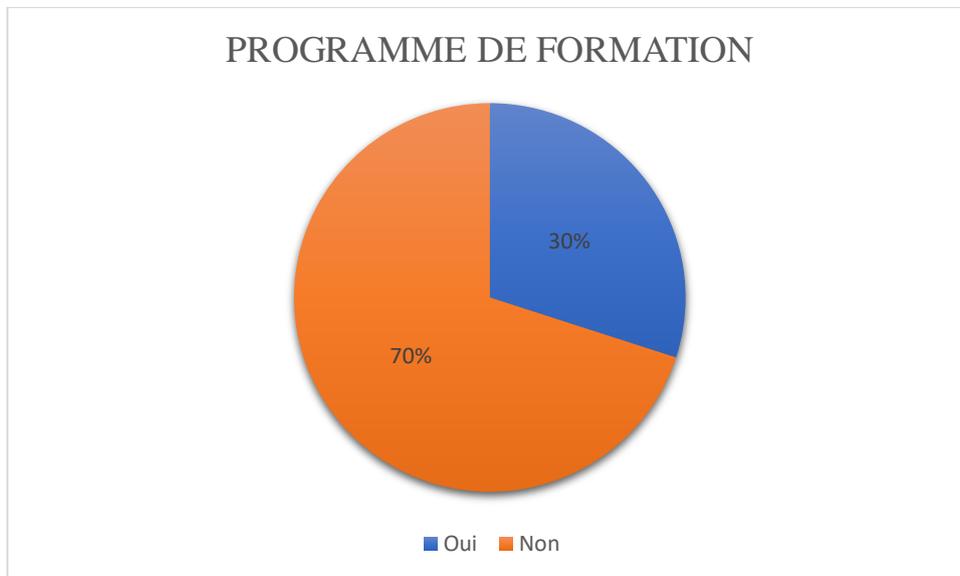
**Source :** établie par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaires :**

Selon les réponses du personnel on remarque que les modes de rémunérations sont analogues, cela signifie, que l'hôtel Atlantis motive ses salariés en rajoutant une part monétaire à leur salaire de base quel que soit des primes et c'est une rémunération qui varie selon leur statut, le poste occupé la performance du salarié.

## La Formation

**Figure N° 12 :** La répartition de l'échantillon Sur l'existence d'un programme de formation au sein de l'hôtel



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaire :

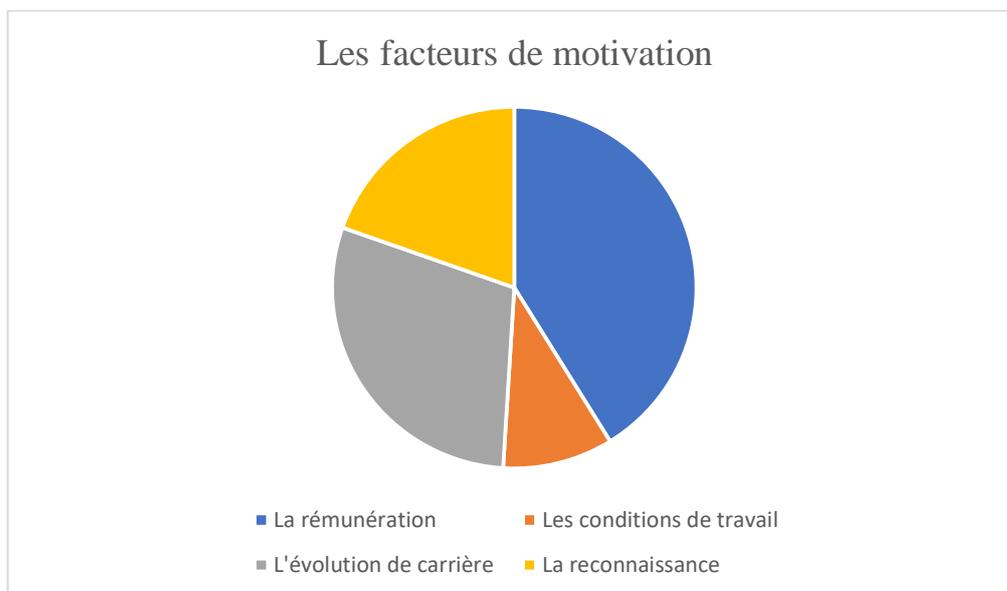
D'après le résultat de cette figure on remarque que 70% du personnel ont bénéficié d'une formation ou d'un coaching, et que 30%, non pas bénéficié de cette dernière.

L'hôtel Atlantis Bejaïa c'est un établissement qui offre des formations pour actualiser le savoir de ses salariés et d'améliore leurs compétences et de développer leurs carrières

Ces formations se déroulent généralement a Akbou au sein de l'entreprise SARL laiterie Soummam qui conventionne avec les écoles exemple DATACO.

## La motivation

**Figure N°13 :** La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation



**Source :** établi par nos sois à partir des données de l'enquêtes.

### Commentaire :

D'après la figure si dessus nous constatons que la majorité des enquêtes sont motivé par rémunération avec un taux de 21 % et 15% sont motivé par l'évolution de leur carrier, et 10% par la reconnaissance et seulement 5 % par les conditions du travail.

La rémunération reste pour les salaire de l'hôtel Atlantis Bejaia un critère important de motivation et d'investissement quotidien. Au même titre que la reconnaissance professionnelle par ses pairs et ses supérieurs, le salarié considère son niveau de rémunération comme une source de motivation, ou de démotivation.

**Tableau N° 10 :** La répartition de l'échantillon selon les rétributions

Rétributions	Fréquence	Pourcentage
Prime	<b>33</b>	<b>82.5%</b>
Voyages	<b>7</b>	<b>17.5%</b>
Des portables	<b>0</b>	<b>0%</b>
Déjeuner en famille	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaire :

Parmi les rétributions affectes au personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia, 82,5% sont représentés par des primes et 17,5% par des voyages.

Les rétributions sont les éléments de motivations du personnel comme les primes en numéraire ou en nature est un bon moyen pour atteindre les objectifs organisationnels.

### Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance

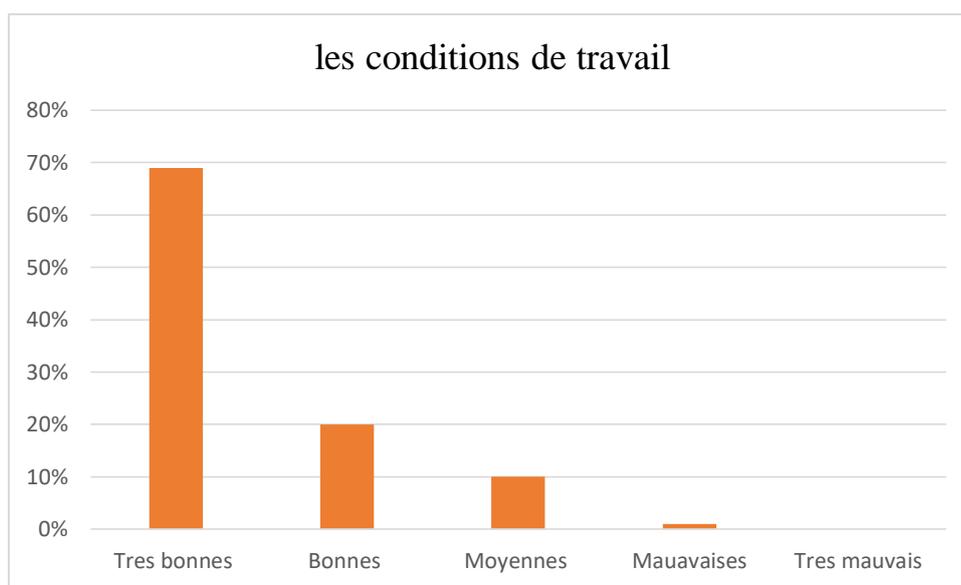
---

L'hôtel Atlantis Bejaia est toujours prêt à offrir des encouragements a ses salaries dans le but d'améliorer les conditions de travail et de réussir a formé une équipe cohérente et pertinente et de donne une image reluisante a l'établissement.

#### Axe N° (03) : présentation des données sur les employés de l'établissement hôtelier.

Cet axe consiste à identifier et interpréter les données sur les employés de l'établissement selon notre échantillon à savoir, les conditions de travail, le climat social et la marge de profit...etc.

Figure N° 14 : La répartition de l'échantillon selon Les conditions de travail



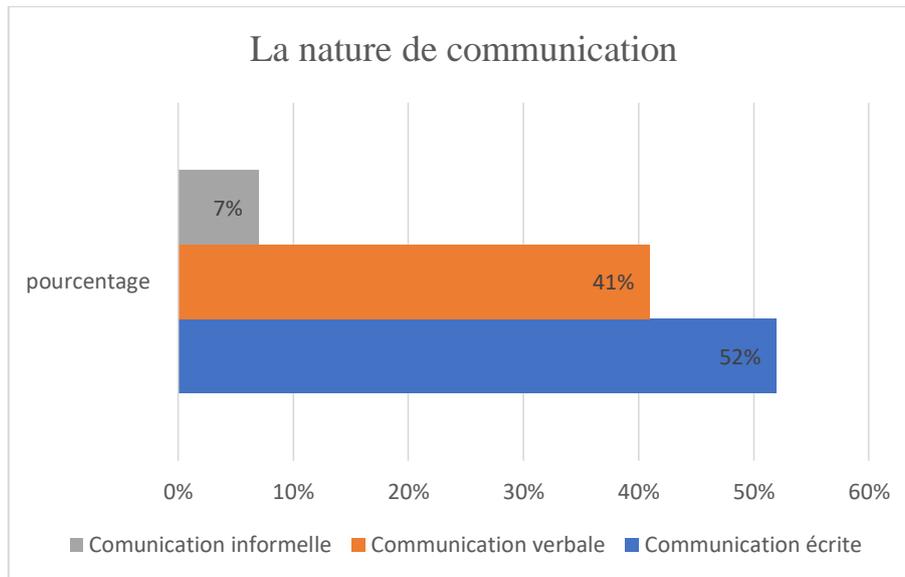
Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### Commentaires :

70% du personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia possèdent une attitude positive sur les conditions de travail et seulement que 10% trouve que les conditions sont intermédiaires.

Le personnel de l'hôtel Atlantis Bejaia travail dans des condition de travailler dans de bonnes conditions de travail et cela lui permet de les rendre plus performants. En effet, la qualité du cadre de travail a un impact sur la motivation, Cela joue ainsi sur leurs aptitudes et sur leur attitude au sein des hôtels.

**Figure N° 15 :** La répartition de l'échantillon selon la nature de communication au sein de l'hôtel

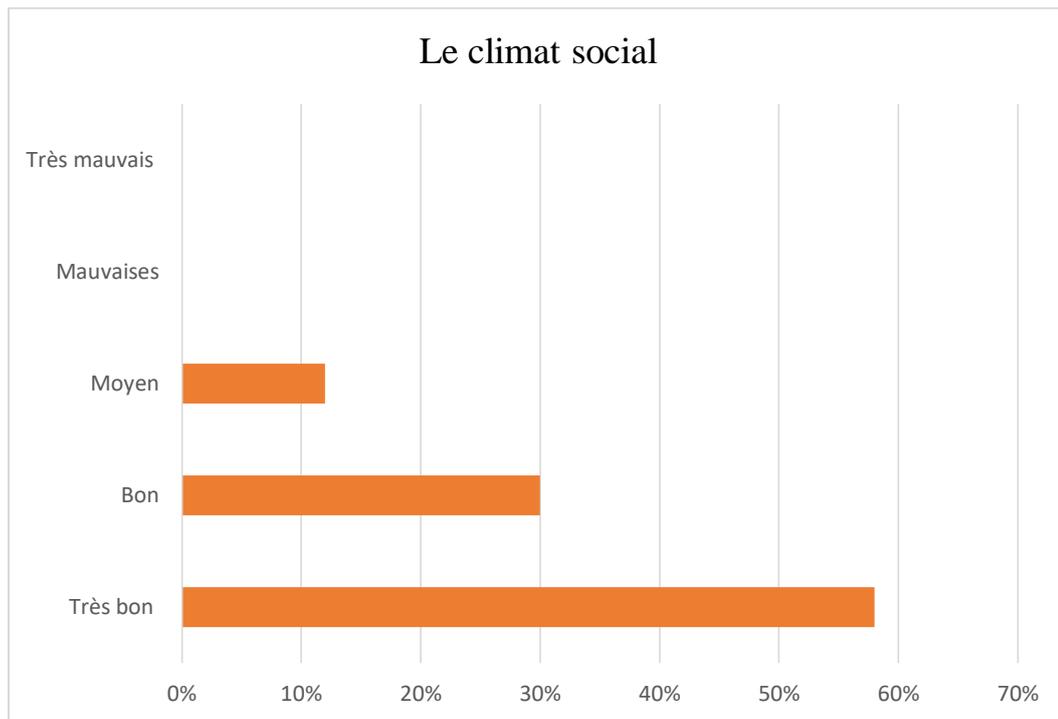


**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaires :** d'après notre enquêtes 52% du personnel ont répondu que la nature de communication est une communication écrite, et 41% ont répondu par la communication écrit et seulement 7% par la communication informelle.

L'hôtel Atlantis Bejaia est plutôt sur la communication officielle qui est la communication écrite. Et cela démontre leur professionnalisme et la qualification, la communication écrite est un des éléments clés pour assurer un environnement professionnel de qualité.

**Figure N°16 :** La répartition de l'échantillon selon le climat social au sein d'hôtel :



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :** d'après cette figure on remarque qu'un très bon climat qui s'est instauré au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia avec un taux de 60% et 30% des employés interrogés trouvent qu'il est bon et seulement 10% moyen.

On trouve une instauration d'un climat social agréable au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia et cela signifie qu'il a un esprit d'équipe, une cohérence au sein de cette organisation.

### Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance

---

**Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des clients**

<b>Le degré de satisfaction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Tout à fait satisfait	26	65%
Satisfait	8	20%
Neutres	6	15%
Peu satisfait	0	0%
Pas du tout satisfait	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

Source : établie par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après ce tableau nous pouvons constater que 65% des clients de l'hôtel Atlantis Bejaïa sont tout à fait satisfait, ensuite 20% des clients sont satisfait, enfin on enregistre que 15% des clients sont neutres.

Cela démontre que l'hôtel Atlantis Bejaïa veille à offrir un service de qualité à ses clients et prend soin d'être à l'écoute aux besoins et critiques des locataires qui séjourne chez eux, ce qui leur permettra de les fidéliser.

**Tableau N°12 : la répartition de l'échantillon selon la satisfaction du personnel au travail :**

<b>Le degré de satisfaction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Tout à fait satisfait	0	0%
Satisfait	25	62.5%
Neutre	15	37.5%
Peu satisfait	0	0%
Pas du tout satisfait	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

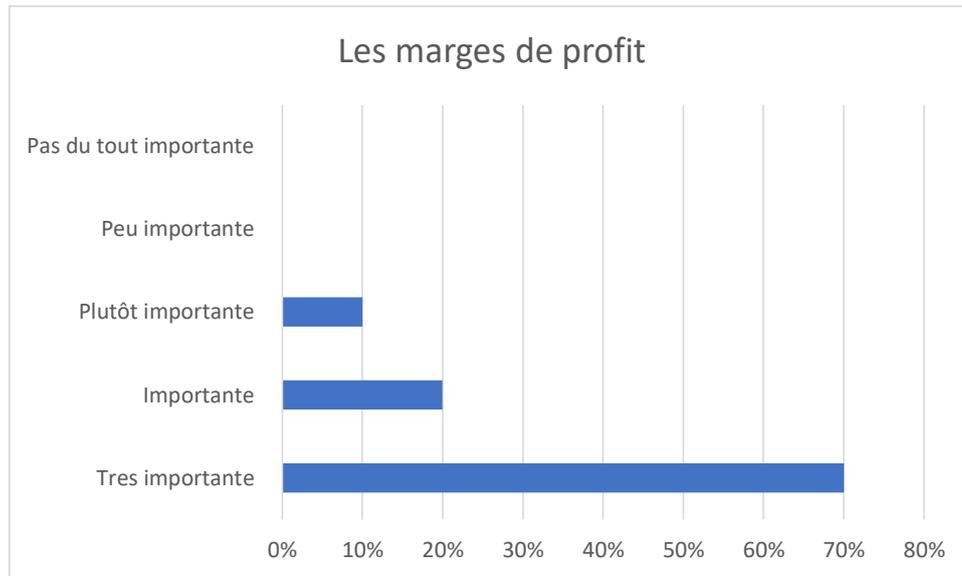
Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :**

D'après les résultats de ce tableau on remarque que 62.5% du personnel sont satisfait alors que 37.5% du personnel sont neutre.

Cela signifie que la majorité des salariés sont épanouie dans leurs milieux de travail et que l'hôtel Atlantis Bejaïa veille à fournir les meilleures conditions de travail à ses employés ce qui va surement améliorer leurs productivités.

**Figure N° 17 : La répartition de l'échantillon selon les marges de profit :**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Commentaire :**

Selon les chiffres représentés dans cette figure on constate que la marge de profit de l'hôtel Atlantis Bejaïa est assez importante avec un taux 70%, alors que d'autres la trouve juste importantes avec un taux de 20%, tandis que 10% la trouve plutôt importante.

Cela veut dire la stratégie adoptée par l'hôtel Atlantis Bejaïa est plutôt lucratif et performante et cela se traduit par ce pourcentage illustré dans cette figure qui montre que le taux de marge de profit est très important.

**2. Analyse SWOT de l'hôtel Atlantis Bejaia :**

<p align="center"><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipement : la disponibilité de tous les équipements nécessaires dans la chambre pour le confort du client, la disposition de tous les matériaux informatiques dans l'administration et réception.</li> <li>✓ La localisation de l'hôtel</li> <li>✓ La proximité à l'aéroport et à la plage</li> <li>✓ La réputation et la notoriété obtenu grâce au propriétaire PDG Mr, Hamitouche le fondateur de la SARL laiterie Soummam</li> <li>✓ La présence sur les OTA</li> <li>✓ La présence sur les réseaux sociaux</li> <li>✓ Les navettes ; service transport</li> <li>✓ Piscine, et SPA .....</li> <li>✓ Dispose d'un plan de formation</li> <li>✓ La salle de conférence qui peut être réaménagé en salle des fêtes</li> <li>✓ Une capacité d'accueil acceptable (75 chambres)</li> </ul>	<p align="center"><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'espace restreint du parking</li> <li>✓ Ne Dispose pas d'un bar</li> <li>✓ Bruit extérieur ; chambre mal insonorisées</li> <li>✓ Hôtel non certifié par les normes ISO</li> <li>✓ Prix des chambres trop élevé</li> <li>✓ Accès au spa par rendez-vous</li> <li>✓ Manque d'une garderie</li> <li>✓ Manque de convivialité de certains employés</li> </ul>
<p align="center"><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La concurrence (ouverture de plusieurs hôtels à Bejaia)</li> <li>✓ Manque d'hygiène</li> <li>✓ Ecarte entre les annonces sur internet et la réalité</li> <li>✓ La décoration vieillissante</li> <li>✓ Manque d'efficacité des agents</li> </ul>	<p align="center"><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'extension avec Louverture de plusieurs nouveaux hôtels dans d'autres wilaya</li> <li>✓ Des cours et ateliers : cuisine yoga... etc.</li> <li>✓ Nouvelle salle de jeux</li> <li>✓ Travaille son référencement sur les moteurs les moteurs de recherche</li> <li>✓ Développer son site internet</li> <li>✓ Le développement du tourisme local grâce à la digitalisation</li> </ul>

**Source :** Etabli par nos soins grâce aux données de l'enquête.

## **Conclusion**

A terme de ce chapitre nous avons pu présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une recherche documentaire, poursuit d'une méthode quantitative par questionnaire, cette étude nous permet de conclure que la ressource humaine est moins considérée comme une variable d'ajustement mais plutôt une ressource a valorisé en hôtellerie. La GRH a pris une nouvelle place stratégique car une bonne gestion des ressources humain influence la performance d'un hôtel, un salarié motivé qui travaille dans de bonnes conditions avec un climat social agréable, don il deviens plus productive. C'est ce qu'on a constaté durant notre analyse des résultats.

Le DRH joue aussi un rôle primordial au sin de l'hôtel car sa bonne gestion des pratiques GRH (recrutement, formation, rémunération ..... etc.), Permet à l'hôtel d'avoir un personnel qualifié, une clientèle satisfaite, donc une marge de profit importante, ce qui veux dire que l'hôtel est rentable.

De ce fait l'établissement hôtelier prend en considération la gestion des ressources humaines de plus en plus, et essaie davantage de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre les aspirations des collaborateurs et les objectifs de l'hôtel.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

## Conclusion générale

---

En hôtellerie, la ressource humaine constitue le capital le plus précieux et un atout clé pour chaque établissement et pour cela les établissements s'engagent à travers des différentes pratiques et actions dans le but de recruter, motiver, fidéliser ces collaborateurs.

Actuellement, la fonction ressources humaines prend de plus en plus d'ampleur en raison de son rôle dans l'amélioration de la performance de l'hôtel

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

Un établissement hôtellerie qui sait gérer bien ses ressources humaines d'une manière efficace suit des politiques rigoureuses en matière de management des ressources humaines et surtout dans les pratiques qui ont un effet sur la performance et le fonctionnement de l'hôtel.

Néanmoins pour que l'hôtel soit performant il doit se baser sur les pratiques GRH afin d'obtenir des meilleurs résultats en termes d'efficacité.

Bien que les pratiques actuelles se caractérisent par le souci de répondre à des besoins et faire face à des circonstances désavantageuses comme le manque de temps, d'où le recours à de nombreux outils et méthodes qui aident l'hôtel à trouver le bon recrutement, une bonne rémunération, de bonnes conditions de travail et une bonne communication avec leur personnel.

Suite aux questionnaires que nous avons réalisés à l'intérieur de l'établissement auprès des employées et les gérants et même des entretiens avec le responsable ressources humaines pour répondre sur notre problématique d'où on a obtenu toutes les informations essentielles dans t'on a besoin :

Hôtel Atlantis Bejaia accorde une place très importante à la ressource humaine et les pratiques GRH destinées à développer et valoriser leurs ressources humaines dont les caractéristiques sont d'être de valeurs, rares, inimitables, et non substituables contrairement à d'autres ressources financières, technologiques. La ressource humaine au sein de cet hôtel n'est pas considérée comme un coût à payer puisqu'elles continuent de les traiter comme un coût administratif à réduire, donc la ressource humaine influence positivement sur la performance de l'hôtel. Hôtel Atlantis Bejaia est un établissement qui ne néglige pas le facteur humain.

Hôtel Atlantis Bejaia, dispose d'une fonction ressources humaines plus évoluée et bien structurée et mieux organisée, le fonctionnement de sa gestion des ressources humaines devient donc un moteur de développement durable qui pourrait s'avérer un élément essentiel de sa croissance en lui permettant de créer de la valeur même pour les parties prenantes (clients, fournisseurs).

Pour répondre à notre problématique :

### **Comment la motivation du personnel influence la rentabilité de l'hôtel ?**

La motivation du personnel dans l'hôtel est le degré de dynamisme, de volonté, d'engagement et d'innovation que le personnel manifeste au travail. En effet, ces derniers doivent être à 100 % dans leurs apports quotidiens pour booster la croissance de leur hôtel. Évidemment, c'est lorsque l'hôtel trouve la bonne formule de motivation que le personnel devient plus créatif et donc plus productif.

## Conclusion générale

---

Lorsqu'un hôtel motive bien son personnel, il s'en suit de meilleurs résultats qui se traduisent par d'excellentes performances. C'est pourquoi la motivation a pris une place plus grande. L'engagement des équipes est même devenu une priorité pour de nombreux établissements hôteliers.

De ces résultats on peut confirmer que notre première hypothèse qui stipule que les sources de motivation sont : la reconnaissance, la rémunération, le sentiment d'appartenance à l'équipe, les conditions de travail ..... etc.

Pour confirmer la deuxième hypothèse les pratique GRH jouent un rôle primordial sur la performance de l'hôtel, avantager la motivation, la volonté et le recrutement des bons profils fait automatiquement un changement vers un hôtel plus performant avec plus de productivité.

Il faudra aux établissements hôteliers dans un proche avenir de donné une importance à la fonction ressources humaines et la considéré comme l'une des composantes de leur sommet stratégiques, car les premiers capitaux d'un l'hôtel ou tout autre établissement sont les compétences et les savoirs de ces salariées.

# **Références Bibliographiques**

## Bibliographie

### Ouvrages

- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah université, Alger, 1997, p6.
- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah université, Alger, 1997, p6.
- BAUVERT.P et SIRET.N, droit social, cas pratique, édition DUNOD, paris, 2008, p48
- PRETTI J-M, Ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006, p142.
- LETHIELLEUX L, l'essentiel de gestion des ressources humaines, Edition LEXTENSO,5ème édition, paris,2011 ,p33.
- BENOIT P, le guide de la sécurité au travail, les outils du responsable,2èmeédition ,Edition Afnor,2010,p 04 .
- Barabel M., et Meier, O.2006, « Manageor » édition DUNOD, Paris.
- Bessetere, Ch, 1987, « vers une gestion stratégique de RH » et d'organisation, paris.
- .Bessyere, Ch, 1987 « GRH » Ed vuiber, paris.
- Cadin, L, 2007, « la gestion des ressources humaines », Dunod.
- Peretti et Roussel, 2000, « les rémunérations, politiques et pratiques pour les Années.
- 24. Peretti, J.M, 2009 « Ressources Humaines et gestion des personnes », EditionVuibert 7eme ed, Educapôle Gestion, Paris.
- Peretti, J.M, 2010 : « Ressources Humaines» 12 eme edVuibert, paris.
- 27. Peretti, J.M, 2011, « ressources humaines», 13e édition, édition vuibert, paris.
- 28. Peretti, J.M. 2004« la gestion des ressources humaines», 12 eme Vuibert, paris. 2000» vuibert gestion.
- 29. Petit Belanger A., benabou L. et foucher C., 1993, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Geëtan Morin, Québec canada.
- Pierre Py, 1996, « Le tourisme un phénomène économique», ed 1996.
- Sekio L, 2004, « Gestion des Ressources Humaines» 2eme ed, paris.
- Sekiou. L et autres, 2001, « la gestion des ressources humaines», ed Deoek université,
- Shimon L et autres, 2004, « la gestion des ressources humaines, tendances et enjeux»ed
- ST-ONGE et autres 2004, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines», 4eme édition, PARIS.
- Thevenet M et Al, 2008, « fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines», ed Education paerson paris.
- Thevenet M, 2001, « Le Plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes», vuiber.

## Divers documents

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

## Mémoires

- La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail (cas des cadres de la SONATRACH) : option Gestion, université de Bejaia, 2016 /2017.
- ARAB Naima « gestion des ressources humaines « mémoire de magister en sciences économiques : option Gestion, université d'Alger 03, 2009/2010.
- La Gestion des ressources humaines(GRH), vecteur du développement de l'activité hôtelière : cas des établissements hôteliers de la wilaya de TIZI -OUZOU , 2017/2018.

## Sites web

<https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--fr/index.htm>

<https://www.memoireonline.com/sommaires/ressources-humaines.html>

<https://www.h2c-carrieres.fr/conseils-rh/accompagnement-rh/gestion-des-ressources-humaines-en-hotellerie-et-restauration/>

<https://combohr.com/fr/blog/reinventer-rh-hotellerie-restauration>

[http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance\\_travail.pdf](http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance_travail.pdf)

# ANNEXES

## Questionnaire destiné aux gérants de l'établissement hôtelier

### Enquête sur la gestion des Ressources Humaines dans les établissements hôteliers

#### Au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master en sciences de gestion, spécialité « Management des établissements hôteliers », ayant pour thème « La G.R.H en hôtellerie et l'interaction entre la motivation des travailleurs et maîtrise du cout du travail », nous désirons connaitre votre opinion sur les pratiques de GRH dans votre établissement hôtelier. En respectant l'anonymat de vos réponses, merci d'accepter de nous consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-après :

N°.....

Date.....

Lieu.....

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

Nom de l'établissement .....

Date de création .....

Le siège social .....

Téléphone .....

Adresse.....

Email .....

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

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

De 01 à 09  De 10 à 49  Plus de 50

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

Oui  Non

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

Moi-même

Mon ou mes associé(s)

Un ou plusieurs de mes employés

Proche parent

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

1- Quel est le nombre de salariés permanents ?

2- Quel est le nombre de salariés saisonniers ?

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

18 à 28 ans  29 à 39 ans

40 à 50ans  Au-delà de 50 ans

**III- Données sur les pratiques de la GRH :**

4- Quel sont vos méthodes de recrutement ?

Annonces, journaux, internet...

Appel aux réseaux professionnels

Lien personnel

Les relations écoles

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

La motivation

L'expérience professionnelle

Diplômes obtenus

6- Selon vous, qui est le plus productif :

Le recrutement externe

Le recrutement interne

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

Oui

Non

8- Disposez-vous de programme de formation ?

Oui

Non

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

Oui

Non

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

Les compétences professionnelles

L'expérience

La productivité individuelle

Autre

Si « autre » précisez ?

.....

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

Fixe

Variable

12- Vos employés bénéficient- ils des primes ?

Oui

Non

13-Disposez –vous d’une politique de communication interne au niveau de votre établissement ?

Oui  Non

14-Sur quelle approche ?

Ecrite  orale  les deux

15-Considérez-vous vos conditions de travail :

Très bonnes

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

Très mauvaises

#### **IV-Données sur les employés :**

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

La rémunération

La formation

Les conditions du travail

L’évolution la carrière

17-Le climat social de l’établissement :

Très bon

Bon

Moyenne

Mauvais

Très mauvais

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

18-Le degré de satisfaction de vos clients :

Tout à fait satisfait

Satisfait

Neutres (ni satisfaits ni insatisfait)

Peu satisfait

Pas du tout satisfait

19-Le degré de mobilisation de vos employés ?

Très mobilisés

Mobilisés

Plutôt mobilisés

Peu mobilisés

Pas du tout mobilisés

20- La productivité de vos employés ?

Très productifs

Productifs

Plutôt productifs

Peu productifs

Pas du tout productifs

21-Le degré de satisfaction de vos employés?

Tout à fait satisfait

Satisfait

Neutres (ni satisfait ni insatisfait)

Peu satisfait

Pas du tout satisfait

22-votre rentabilité ?

Très forte

Forte

Moyenne

Faible

Très faible

23-Votre marge de profit ?

Très important

Important

Plutôt important

Peu important

Pas du tout important

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

Très élevé

Élevé

Moyennement élevé

Peu élevé

Pas du tout élevé

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

Très élevé

Élevé

Moyennement élevé

Peu élevé

Pas du tout élevé



## Questionnaire destinée aux employés de l'établissement hôtelier

### Enquête sur la gestion des Ressources Humaines au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa (questionnaire destiné aux employés d'établissements hôteliers).

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master, en sciences de gestion spécialité « management des établissements hôteliers », ayant pour thème « La G.R.H en hôtellerie et l'interaction entre la motivation des travailleurs et maîtrise du cout du travail : cas de l'hôtel Atlantis Bejaïa », nous désirons connaitre votre opinion sur les pratiques de GRH dans votre établissement hôtelier. En respectant l'anonymat de vos réponses, merci d'accepter de nous consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-après :

#### I- Identification :

1- Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

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

De 18 ans à 25 ans

De 26 à 35 ans

De 36 ans à 50 ans

Au-delà de 50 ans

3- Quel est votre niveau d'études ?

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Quel est votre poste actuel ?

.....

5- Quelle est la nature de poste occupé précédemment ? (S'il y a lieu)

.....

6- Quel est votre statut ?

Permanent

contractuel

Vacataire

saisonnier

Autre

- Si "autre" précisez ?

.....

## II- Données sur les pratiques de la GRH

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

Oui  Non

8- Quel est votre spécialité de formation ?

.....

9- Comment avez-vous trouvé cet emploi ?

Annonce

Internet

Lien personnel

Autre

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

Oui  Non

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

Oui  Non

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

Très insatisfait

Insatisfait

Neutre (ni satisfait ni insatisfait)

Satisfait

Très satisfait

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

Oui  Non

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

Communication écrite

Communication verbale (orale)

Communication informelle

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

Très bon

Bon

Moyen

Mauvais

Très mauvais

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

Très bon

Bon

Moyen

Mauvais

Très mauvais



**Groupement Cluster BOISSON AGROLOGISTIQUE "GIE CBA"**  
Centre de facilitation - Route de l'aéroport - Sidali Lebhar -Bejaia.

Mob.: + 213 (0) 560 719090 /0551316535 / T el/Fax: + 213 (0) 34 21 22 31

**Alger le 14 Mai 2023**

**Madame la Directrice Commerciale**

**Hôtel Atlantis-Béjaia**  
**BON DE COMMANDE**

<b>Nombre</b>	<b>Designation</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Observations</b>
<b>1</b>	<i>Salle de conference équipée matériel visoconférence et audiovisuel</i>		<i>La salle sera gratuite</i>
<b>12- 15 personnes environ</b>	<i>Déjeuner</i>	<b>4200 DA</b>	<i>A facturer selon nombre reel de personnes</i>
<b>12- 15 personnes</b>	<i>Pause café</i>	<b>1200 DA</b>	<i>La pause café se fera à l'ouverture (9H-10H)</i>

*En vous remerciant de votre aimable collaboration et vous prie de nous confirmer votre proforma éventuelle*

*N.b je rappelle que les tarifs de l'année passée étaient 3900 DA le repas et 1000 DA la pause café.*

**Cordialement.**

**Président GIE Cluster Boisson  
BOUATTOU Mourad**

# Offre Tarifaire mois de Juin, Juillet, Aout & Septembre 2023

## Tarifs Hébergement Hotel Atlantis Bejaia Aéroport en Faveurs des agences de voayegs

TYPE DE CHAMBRE	Capacité PAX	Tarifs Hébergement	Tarif En demi-pension
Chambre Single	01	17 300.00 DA	13 900.00 DA
Chambre Double	02	20 200.00 DA	14 500.00 DA
Chambre Triple	03	25 000.00 DA	16 400.00 DA
Suite	01	37 500.00 DA	42 000.00 DA
Suite	02	39 500.00 DA	37 000.00 DA

**NB** : Ces tarifs s'entendent en TTC petit déjeuner inclus hors taxe de séjour

- ✓ Buffet petit déjeuner inclus
- ✓ Accès au SPA Sauna Hammam & Salle de Sport gratuit
- ✓ Accès a la piscine



## SARL Hotels Atlantis Algérie

RN N°9 IRYAHEN, Commune Tala Hamza, Bejaia

RC : 12B0187404-0600

NIF : 001206018740465

Article : 06330315022

Capital Social : 200.000.000,00 DZD

**FACTURE N°9030**

DATE	PRESTATION	P.U (TTC)	P.U (HT)	NBR	Qté Prestations	MONTANT (HT)	TVA 9%	MONTANT (TTC)
DU 24/06/2023	<u>HEBERGEMENT</u>							
	CHAMBRE DOUBLE :	12700	11651,38	4	3	139816,51	12583,49	152400,00
AU 27/06/2023	CHAMBRE SINGLE:	11700	10733,94	1	3	32201,83	2898,17	35100,00
	DEJUENR	4800	4403,67	2	2	17614,68	1585,32	19200,00
	<u>PAUSE CAFE</u>	1600	1467,89	11	2	32293,58	2906,42	35200,00
								TAXE DE SEJOUR
								16200,00
								TOTAL TVA (9%) :
								19973,39
								TOTAL HT :
								221926,61
								TOTAL TTC
								258100,00

Arrettée la presente facture au montant de : Deux cent cinquante-huit mille cent dinars et zero centime

**SARL HOTEL ATLANTIS ALGERIE**

RN 09 Tala Hamza IRYAHENE

06000 BEJAIA

Algérie

Tel:

Fax:

**Fiche d'enregistrement N°33238**

Registratoin Card Nr. 33238

N° de Conf. / Conf. Nr:

**G27358**

N° de Chambre / Room Nr:

**408**

S.V.P. écrire en lettres MAJUSCULES / Please write in CAPITALS

Nom de Famille / Last Name: ACHOURI

Prénom / Christian Name: \_\_\_\_\_

Société / Company: AIR ALGERIE

Date de Naissance / Date of Birth : \_\_\_\_\_

Lieu de Naissance / Place of Birth : \_\_\_\_\_

Nationalité/Nationality : \_\_\_\_\_

N° du Passeport / Passport Nr | ID Nr / N° Carte National | Driving Lic Nr / N° Permis de Conduire : \_\_\_\_\_

Delivery Date / Date de Délivrance : \_\_\_\_\_ Expire Date / Date d'Expiration : \_\_\_\_\_

Delivered by / délivré par : \_\_\_\_\_

Adresse / Address: \_\_\_\_\_

Code Postal & Ville / Postal Code & City : \_\_\_\_\_

Pays / Country: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Tel : \_\_\_\_\_ Tel Portable : \_\_\_\_\_

Profession / Occupation: \_\_\_\_\_

Date d'Arrivée / Arrival Date: 4-juin-23 Date de Départ / Departure Date: 6-juin-23

Nombre d'enfants accompagnant le voyageur / Number of children accompanying the traveller : \_\_\_\_\_

Signature :

\_\_\_\_\_

Services

# FICHE DE FONCTION FONCTION BANQUET

DIRECTION GENERALE  
TECHNIQUE  
COMMERCIAL  
RECEPTION  
ETAGES

CUISINE  
PATISSERIE  
RESTAURATION  
FINANCES  
ACHATS



<b>Nom du client :</b>		<b>Adresse :</b> BEJAIA	
<b>Numéro Tel :</b>		<b>Fax :</b>	
<b>Contact :</b>		<b>Autorisé de signature :</b>	
<b>Type de manifestation :</b>		<b>Intitulé de l'évènement :</b>	
<b>Date :</b>		<b>Heure :</b>	
<b>Salon :</b>		<b>Location de salle :</b>	
<b>Nombre de personnes :</b>		<b>Forfait diner :</b>	
<b>Forfait journée d'études :</b>		<b>Forfait pause-café :</b>	
<b>Mode de payement :</b>		<b>Forfait chambre :</b>	
<b>Forfait Séminaire :</b>	<b>Nourriture :</b>	<b>Boisson :</b>	
<b>MENU</b>		<b>AUTRES</b>	

Le 04/06/2023



**Groupement Cluster BOISSON AGROLOGISTIQUE "GIE CBA"**  
Centre de facilitation - Route de l'aéroport - Sidali Lebhar -Bejaia.

Mob.: + 213 (0) 560 719090 /0551316535 / T el/Fax: + 213 (0) 34 21 22 31

**Alger le 14 Mai 2023**

**Madame la Directrice Commerciale**

**Hôtel Atlantis-Béjaia**  
**BON DE COMMANDE**

<b>Nombre</b>	<b>Designation</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Observations</b>
<b>1</b>	<i>Salle de conference équipée matériel visoconférence et audiovisuel</i>		<i>La salle sera gratuite</i>
<b>12- 15 personnes environ</b>	<i>Déjeuner</i>	<b>4200 DA</b>	<i>A facturer selon nombre reel de personnes</i>
<b>12- 15 personnes</b>	<i>Pause café</i>	<b>1200 DA</b>	<i>La pause café se fera à l'ouverture (9H-10H)</i>

*En vous remerciant de votre aimable collaboration et vous prie de nous confirmer votre proforma éventuelle*

*N.b je rappelle que les tarifs de l'année passée étaient 3900 DA le repas et 1000 DA la pause café.*

**Cordialement.**

**Président GIE Cluster Boisson  
BOUATTOU Mourad**

# Offre Tarifaire mois de Juin, Juillet, Aout & Septembre 2023

## Tarifs Hébergement Hotel Atlantis Bejaia Aéroport en Faveurs des agences de voayegs

TYPE DE CHAMBRE	Capacité PAX	Tarifs Hébergement	Tarif En demi-pension
Chambre Single	01	17 300.00 DA	13 900.00 DA
Chambre Double	02	20 200.00 DA	14 500.00 DA
Chambre Triple	03	25 000.00 DA	16 400.00 DA
Suite	01	37 500.00 DA	42 000.00 DA
Suite	02	39 500.00 DA	37 000.00 DA

**NB** : Ces tarifs s'entendent en TTC petit déjeuner inclus hors taxe de séjour

- ✓ Buffet petit déjeuner inclus
- ✓ Accès au SPA Sauna Hammam & Salle de Sport gratuit
- ✓ Accès a la piscine



## SARL Hotels Atlantis Algérie

RN N°9 IRYAHEN, Commune Tala Hamza, Bejaia

RC : 12B0187404-0600

NIF : 001206018740465

Article : 06330315022

Capital Social : 200.000.000,00 DZD

**FACTURE N°9030**

DATE	PRESTATION	P.U (TTC)	P.U (HT)	NBR	Qté Prestations	MONTANT (HT)	TVA 9%	MONTANT (TTC)
DU 24/06/2023	<u>HEBERGEMENT</u>							
	CHAMBRE DOUBLE :	12700	11651,38	4	3	139816,51	12583,49	152400,00
AU 27/06/2023	CHAMBRE SINGLE:	11700	10733,94	1	3	32201,83	2898,17	35100,00
	DEJUENR	4800	4403,67	2	2	17614,68	1585,32	19200,00
	<u>PAUSE CAFE</u>	1600	1467,89	11	2	32293,58	2906,42	35200,00
								TAXE DE SEJOUR
								16200,00
								TOTAL TVA (9%) :
								19973,39
								TOTAL HT :
								221926,61
								TOTAL TTC
								258100,00

Arrettée la presente facture au montant de : Deux cent cinquante-huit mille cent dinars et zero centime

**SARL HOTEL ATLANTIS ALGERIE**

RN 09 Tala Hamza IRYAHENE

06000 BEJAIA

Algérie

Tel:

Fax:

**Fiche d'enregistrement N°33238**

Registratoin Card Nr. 33238

N° de Conf. / Conf. Nr:

**G27358**

N° de Chambre / Room Nr:

**408**

S.V.P. écrire en lettres MAJUSCULES / Please write in CAPITALS

Nom de Famille / Last Name: ACHOURI

Prénom / Christian Name: \_\_\_\_\_

Société / Company: AIR ALGERIE

Date de Naissance / Date of Birth : \_\_\_\_\_

Lieu de Naissance / Place of Birth : \_\_\_\_\_

Nationalité/Nationality : \_\_\_\_\_

N° du Passeport / Passport Nr | ID Nr / N° Carte National | Driving Lic Nr / N° Permis de Conduire : \_\_\_\_\_

Delivery Date / Date de Délivrance : \_\_\_\_\_ Expire Date / Date d'Expiration : \_\_\_\_\_

Delivered by / délivré par : \_\_\_\_\_

Adresse / Address: \_\_\_\_\_

Code Postal & Ville / Postal Code & City : \_\_\_\_\_

Pays / Country: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Tel : \_\_\_\_\_ Tel Portable : \_\_\_\_\_

Profession / Occupation: \_\_\_\_\_

Date d'Arrivée / Arrival Date: 4-juin-23 Date de Départ / Departure Date: 6-juin-23

Nombre d'enfants accompagnant le voyageur / Number of children accompanying the traveller : \_\_\_\_\_

Signature :

\_\_\_\_\_

Services

# FICHE DE FONCTION FONCTION BANQUET

DIRECTION GENERALE  
TECHNIQUE  
COMMERCIAL  
RECEPTION  
ETAGES

CUISINE  
PATISSERIE  
RESTAURATION  
FINANCES  
ACHATS



Nom du client :		Adresse : BEJAIA	
Numéro Tel :		Fax :	
Contact :		Autorisé de signature :	
Type de manifestation :		Intitulé de l'évènement :	
Date :		Heure :	
Salon :		Location de salle :	
Nombre de personnes :		Forfait diner :	
Forfait journée d'études :		Forfait pause-café :	
Mode de payement :		Forfait chambre :	
Forfait Séminaire :	Nourriture :	Boisson :	
MENU		AUTRES	

Le 04/06/2023

# **Tables des matières**

<b>Titre</b>	<b>N°</b>
Remerciements	/
Dédicaces	/
Liste des abréviations et traductions	/
Liste des figures	/
Liste des tableaux et schémas	/
<b>Sommaire</b>	/
Introduction générale	01
<b>Chapitre I : Genèse et objectif de la notion G.R.H</b>	04
Introduction	04
<b>Section (1) : Genèse, évolution et définition de la G.R.H</b>	05
Genèse de la notion GRH	05
Le service ressources humaines	07
La fonction gestion de ressources humaines	07
Les principales activités de la GRH	08
Les moyens utilisés en Gestion des Ressources Humaines	09
Définition de la GRH	09
Le leadership	10
La mission du directeur des ressources humaines	12
Managements des ressources humaines	13
<b>Section (2) : La gestion des ressources humaines en management des organisation</b>	16
Introduction	16
L'organisation scientifique du travail ou le taylorisme	16
Les autres mesures mises en place par Taylor	16
La mise en pratique de l'OST : le fordisme	16
Les limites du modèle de Taylor	16
1.3. La théorie de l'école de relations humaines	17
L'ergonomie	17
Les conditions de travail	19
Définition des conditions de travail	19
Les différentes conditions de travail	20
Le cadre temporel	20
Les contraintes physiques	20
Santé et sécurité au travail	21
Le climat social	22
La pyramide de Maslow	24
Conclusion	26
<b>Chapitre II : Pratiques et performance de la G.R.H dans les établissements hôteliers</b>	
Introduction	27
<b>Section (1) : La fonction RH et les différentes pratiques GRH au sein d'un établissement hôtelier</b>	29
La politique recrutement	29
Les modes de recrutement	29
Processus de recrutement	31
Les méthodes de recrutement	31
Les différents types de contrats du travail	32
La politique d'intégration	33
La politique rémunération et la motivation	34
La politique d'évaluation	38
Les différentes formes d'évaluation	39
Comment tenir d'évaluation des GRH	39

La politique formation	40
Les types de formations	40
Définition d'un plan formation	41
Les étapes de réalisation d'un plan formation	41
La gestion des prévisionnelle des emplois et compétences	43
Les objectifs de la GPEC	43
La démarche GPEC	43
La maîtrise des couts	43
La gestion des conflits	44
Le digital et la nouvelle fonction RH	45
<b>Section (2) : La performance dans les établissements hôteliers</b>	46
La définition de la performance	46
Les indicateurs de performance relative aux cout hôtellerie	46
Comment la GRH contribue à la performance de l'établissement hôtelier	47
Les facteurs de la GRH qui impactant sur la performance de l'hôtel	47
Conclusion	49
<b>Chapitre III : La G.R.H au sein de l'hôtel Atlantis Bejaia : Pratiques et analyse de la performance</b>	50
Introduction	50
<b>Section (1) : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil</b>	51
Présentation de l'hôtel AAtlantis Bejaia	51
La structure de l'établissement ATLANTIS de Bejaia	52
La présentation des différents services	
Les différents types de réservation	54
Les missions de la réception	54
Services restauration	56
Département hygiène et sécurité	57
Service administratif et finance	57
Présentation de la méthodologie de recherche	58
Pré-enquête	58
Présentation de l'étude	58
La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête	59
La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	59
<b>Section (2) : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête</b>	60
Analyse et interprétation des données issues de l'enquête par questionnaire	60
Axe N (01) : présentation de l'échantillon (identification des données)	60
Axe N° (02) : présentation des données sur les pratiques de la GRH au sein de l'établissement hôtelier	64
Axe N° (03) : présentation des données sur les employés de l'établissement hôtelier	70
Analyse SWOT de l'hôtel Atlantis Bejaia	75
Conclusion	76
Conclusion générale	77
Références bibliographique	/
Annexes	/

## **Résumé**

La gestion des ressources humaines en hôtellerie-restauration est la pierre angulaire de ces secteurs d'activité très exigeants. C'est la qualité des prestations qui fait la réputation des établissements, elle dépend directement du savoir-faire et du savoir-être des salariés. Le G.R.H. aura pour mission de piloter le développement des RH en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation (Peretti et Roussel, 2000).

La gestion des ressources humaines (GRH) désigne les pratiques déployées pour administrer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans l'établissement hôtelier. Nous avons effectué notre stage à l'hôtel Atlantis Bejaia dans le but d'étudier les pratiques de GRH et l'interaction entre la motivation des travailleurs et la maîtrise des coûts, et le résultat nous montre que l'hôtel Atlantis Bejaia ne néglige pas le facteur humain.

## **Concepts clés**

GRH, formation, RH, compétences, recrutement, rémunération, motivation, performance, développement, personnel, promotion, reconnaissance, conditions de travail, etc.

## **Summary**

The management of human resources in the hotel and restaurant industry is the cornerstone of these highly demanding sectors of activity. It is the quality of the services that makes the reputation of the establishments, it depends directly on the expertise and soft skills of the employees. The HRM will have the mission of leading the development of HR with a view to achieving the objectives of the organization (Peretti and Roussel, 2000).

Human resources management (HRM) refers to the practices deployed to administer, mobilize and develop the human capital involved in the hotel establishment. We carried out our internship at the Atlantis Bejaia hotel with the aim of studying HRM practices and the

interaction between worker motivation and cost control, and the result shows us that the Atlantis Bejaia hotel does not neglect not the human factor.

### **Key concepts**

HRM, training, HR, skills, recruitment, remuneration, motivation, performance, development, staff, promotion, recognition, working conditions, etc.

### **ملخص**

تعد إدارة الموارد البشرية في صناعة الفنادق والمطاعم حجر الزاوية في قطاعات النشاطات شديدة المتطلبات. إن جودة الخدمات هي التي تصنع سمعة المؤسسات ، فهي تعتمد بشكل مباشر على معرفة ودراية الموظفين إن إدارة الموارد. ستكون مهمة قيادة تطوير الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة ( Peretti and Roussel ، 2000).

تشير إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى الممارسات المنتشرة لإدارة وتعبئة وتطوير رأس المال البشري المتضمن في إنشاء الفندق. نفذنا فترة تدريبنا في فندق أتلانتس بجاية بهدف دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتفاعل بين دافع العمال والتحكم في التكاليف ، والنتيجة تظهر لنا أن فندق أتلانتس بجاية لا يهمل ولا العامل البشري.

### **المفاهيم الرئيسية**

إدارة الموارد البشرية ، والتدريب ، والموارد البشرية ، والمهارات ، والتوظيف ، والأجور ، والتحفيز ، والأداء ، والتطوير ، والموظفين ، والترقية ، والاعتراف ، وظروف العمل ، إلخ.