HAL
open science

Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève

Phuong An Nguyen Thi

To cite this version:

Phuong An Nguyen Thi. Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2018. Français. NNT : 2018SACLV019 . tel-01794650

HAL Id: tel-01794650

https://theses.hal.science/tel-01794650

Submitted on 17 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

université PARIS-SACLAY

NNT : 2018SACLV019

Thèse de doctorat

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

université PARIS-SACLAY

Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers. Le cas du secteur hôtelier de Genève

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)
Spécialité de doctorat: sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 9 avril 2018, par

Phuong An NGUYEN THI

Composition du Jury :

Marie CARPENTER Maître de conférences HDR, Télécom Ecole de Management	Examinateur
Slimane HADDADJ Professeur des universités, IAE Dijon (CREGO)	Rapporteur et Président
Madina RIVAL Professeur des universités, CNAM (LIRSA)	Rapporteur
Alain KOKOSOWSKI Professeur émérite des universités, UVSQ (LAREQUOI)	Directeur de thèse

Remerciements

Faire une thèse représente à la fois un véritable défi et une belle aventure que je n'aurai pu réaliser sans le soutien d'un bon nombre de personnes. En premier lieu, je voudrais remercier mon directeur de thèse, Monsieur Alain KOKOSOWSKI, pour sa gentillesse, ses conseils et ses compétences qui m'ont permis de mener à bien ce long travail de recherche. Sa pédagogie, sa patience et ses encouragements m'ont été d'une aide inestimable.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à Monsieur Slimane HADDADJ et Madame Madina RIVAL qui ont accepté d'être rapporteurs et président de ma thèse, mais aussi à Madame Marie CARPENTER pour sa participation au examinateur du jury.

Je voudrais également remercier mon ami, Monsieur Duy VO, ancien doctorant de l'école polytechnique fédérale de Lausanne, ses proches Loc LE, Hai LE, Tai VO et son ami Bertrand WILLI, diplômé de l'école hôtelière de Lausanne, sans le soutien desquels je n'aurai pu trouver l'occasion et le courage de mener mon enquête à Genève. Je tiens à remercier particulièrement Monsieur Laurent PATRELLE, directeur du comité de la Société Des Hôteliers de Genève pour son soutien de prendre les contacts avec les directeurs d'hôtels. Je souhaite de même exprimer ma gratitude à tous les directeurs et directrices d'hôtels qui ont participé à cette recherche en partageant généreusement leurs idées et leurs parcours. Je leur présente tous mes vœux de réussite.

Enfin, cette thèse n'aurait pu aboutir sans l'aide de ma famille et de mes amis. Je remercie tout particulièrement Augustin CHAINTREAU, ses parents Jenny CHAINTREAU et Jean-François CHAINTREAU, Pierre ATTAMAN, Véronique LABORDE, Claire NGUYEN et Fatima AIN SOUYA pour leurs critiques et leurs relectures sur ce travail. Mes remerciements vont également à ma grande sœur qui m'a soutenue financièrement tout au long de ma thèse, à mes petites sœurs, à mon grand frère et surtout à mes parents pour leur patience et leurs encouragements.

Liste des Tableaux

TABLEAU 1-1 : Arrivées des touristes internationaux (millions) 18
TABLEAU 1-2 : Arrivées des touristes internationaux au niveau des régions 19
TABLEAU 1-3 : Les principales destinations touristiques dans le monde 20
TABLEAU 1-4 : Les principales destinations touristiques dans le monde en 2015 (arrivées de touristes en millions) 22
TABLEAU 1-5 : Arrivées des touristes internationaux en Europe (millions) 22
TABLEAU 1-6 : Arrivées des touristes internationaux et recettes du tourisme international en Europe (extraits) 23
TABLEAU 1-7 : Recettes du tourisme dans les pays leaders du secteur 25
TABLEAU 1-8 : Arrivées des touristes internationaux en Europe occidentale (milles) 26
TABLEAU 1-9 : Chiffre d'affaires de SuisseMobile 28
TABLEAU 1-10 : Définition des différentes entreprises d'accueil en France 30
TABLEAU 1-11 : Les premières destinations du tourisme compétitif sur 141 pays dans le monde en 2015 34
TABLEAU 1-12 : Taux d'occupation des hôtels européens 35
TABLEAU 1-13 : Taux d'occupation des hôtels des villes européennes 36
TABLEAU 1-14 : Premiers classements du taux journalier moyen (ADR) 37
TABLEAU 1-15 : Classement du revenu par chambre construite 38
TABLEAU 1-16 : Recettes de l'hébergement (en milliards de CHF) 39
TABLEAU 1-17 : Nombre de nuitées dans les hôtels et les établissements de cure 41
TABLEAU 1-18 : Nuitées des touristes étrangers en Suisse 42
TABLEAU 1-19 : Nuitées enregistrées par région 42
TABLEAU 1-20 : Offre et demande de l'hébergement de groupe en Suisse 43
TABLEAU 1-21 : Pays d'origine des hôtes pour l'hébergement de groupes en Suisse 44
TABLEAU 1-22 : Auberges de jeunesse et terrains de camping 45
TABLEAU 1-23 : Nuitées dans les bed & breakfast suisses 46
TABLEAU 2-24 : Structure de l'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement 57
TABLEAU 2-25 : Complexité de la notion de compétence individuelle 70
TABLEAU 2-26 : Modalités d'identification des compétences 71
TABLEAU 2-27 : Actifs, Ressources et Compétences 75
TABLEAU 2-28 : Caractéristiques de la compétence organisationnelle 76
TABLEAU 2-29 : Grille d'analyse des processus combinant compétence individuelle, collective et organisationnelle 78
TABLEAU 3-30 : Diversité des attentes et difficultés de positionnement 95
TABLEAU 3-31 : Dix propositions pour le bien-être au travail 101
TABLEAU 4-32 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste 134
TABLEAU 4-33 : Types d'hôtels 139
TABLEAU 4-34 : Taille des hôtels 139
TABLEAU 4-35 : Nombre de chambres et de salariés 140
TABLEAU 4-36 : Taux moyen d'occupation et types de clientèle 141
TABLEAU 4-37 : Tranches d'âge des directeurs d'hôtels 142
TABLEAU 4-38 : Evolution professionnelle des dirigeants d'hôtels 143

TABLEAU 4-39 : Formations des dirigeants des hôtels 145
TABLEAU 4-40 : Rôles des managers dans la GRH 148
TABLEAU 4-41 : Rôles des managers dans la stratégie de développement 148
TABLEAU 4-42 : Rôles des managers d'hôtels par rapport aux collaborateurs 149
TABLEAU 4-43 : Rôles quotidiens des managers d'hôtels 150
TABLEAU 4-44 : Compétences Gestion RH 151
TABLEAU 4-45 : Compétences Marketing et qualité du service 152
TABLEAU 4-46 : Compétences évoluées dans le métier 153
TABLEAU 4-47 : Compétences pratiques RH 154
TABLEAU 4-48 : Comment acquérir de nouvelles compétences ? 154
TABLEAU 4-49 : Les domaines principaux de la politique RH 158
TABLEAU 4-50 : Les outils de GRH les plus fréquemment utilisés 158
TABLEAU 4-51 : Les difficultés situationnelles de GRH des managers des hôtels 159
TABLEAU 4-52 : Difficultés rencontrées dans le domaines RH 160
TABLEAU 4-53 : Types de difficultés dans le domaine RH 161
TABLEAU 4-54 : Les nouvelles difficultés dans le domaine RH 164
TABLEAU 4-55 : Niveaux d'adaptation des solutions RH 166
TABLEAU 4-56 : Les actions prioritaires dans le domaine RH 168
TABLEAU 4-57 : Types de formation 168
TABLEAU 4-58 : Stratégie de développement des compétences 170
TABLEAU 4-59 : Les formations prioritaires pour chaque hôtel 171

Liste des Figures

FIGURE 1-1: L'influence de la crise économique sur le tourisme 11
FIGURE 1-2 : La commercialisation des produits et des destinations touristiques 13
FIGURE 1-3 : Le nouveau contrat de base de l'offre touristique 16
FIGURE 1-4 : Arrivées des touristes internationaux dans le monde 18
FIGURE 1-5 : Arrivées de touristes internationaux au niveau des régions en 21
FIGURE 1-6 : La Suisse et ses régions 24
FIGURE 1-7 : Les différents modes d'exploitation de l'hôtellerie commerciale en France 31
FIGURE 1-8 : Les chiffres d'affaires de l'hôtellerie et de la restauration 40
FIGURE 2-9 : Modèle 7S 52
FIGURE 2-10 : Les composantes de base d'une structure organisationnelle 53
FIGURE 2-11 : Les différents types d'organisation 56
FIGURE 2-12 : La Pyramide des besoins de Maslow 62
FIGURE 2-13 : La comparaison de la satifaction et de l'insatifaction de l'Herzberg 64
FIGURE 2-14 : Niveaux de compétences 67
FIGURE 2-15 : Compétence organisationnelle, concept « charnière » entre les deux niveaux RH et Stratégie 74
FIGURE 2-16 : Modélisation de la compétence 77
FIGURE 2-17 : Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances 84
FIGURE 2-18 : L'apprentissage en simple boucle 87
FIGURE 2-19 : L'apprentissage en double boucle 87
FIGURE 2-20 : L'apprentissage en triple boucle 88
FIGURE 3-21 : Le positionnement de la fonction RH 93
FIGURE 3-22 : Augmentation de la motivation au travail sans augmentation des salaires . 98
FIGURE 3-23 : Le modèle contingentiel de la GRH 99
FIGURE 3-24 : La théorie des attentes de Vroom 103
FIGURE 3-25 : Le triangle de la performance 104
FIGURE 3-26 : GPEC par la fonction RH 105
FIGURE 3-27 : Les étapes GPEC sur cinq ans 106
FIGURE 3-28 : Le processus de recrutement 108
FIGURE 3-29 : Les trois niveaux de travail du manager 113
FIGURE 3-30 : Le Manager efficace 119
FIGURE 4-31 : Approches déductives vs. approches inductives, approches quantitatives vs. approches qualitatives 131
FIGURE 4-32 : La demarche inductive 132
FIGURE 4-33 : La démarche de recherche 132
FIGURE 4-34 : Les raisons des difficultés dans le domaine RH 162
FIGURE 4-35 : Les solutions pour les difficultés RH 163
FIGURE 4-36 : Les types d'interlocuteur 167
FIGURE 4-37: Le développement de nouvelles compétences 173
FIGURE 4- 38 : Système stratégique et base de la compétitivité de la PME 180

Sommaire

Introduction **7**

Chapitre 1 : Analyse des évolutions du tourisme et de l'hôtellerie **10**

I. Les principales évolutions du tourisme au niveau mondial, européen et suisse 10
1. Les crises et l'évolution de l'économie touristique 11
2. L'accélération de l'individualisation des comportements 14
3. Le marché mondial du tourisme 17
4. Le marché touristique européen 20
5. Le marché touristique suisse 24

II. Le développement de l'hébergement en Europe et en Suisse 28
1. Caractéristiques de l'hôtellerie et de l'hébergement 29
2. Caractéristiques de l'hébergement en Europe 32
3. Caractéristiques de l'hébergement en Suisse 38

Conclusion 47

Chapitre 2 : Le développement des compétences dans l'entreprise **48**

I. Le fonctionnement et l'évolution des organisations 48
1. Le fonctionnement d'une organisation 48
2. La diversité des structures organisationnelles 52
3. L'évolution de l'organisation du travail 59

II. Le développement des compétences dans l'organisation 66
1. Définition de la compétence 66
2. Les compétences et le management des connaissances 78
3. Le développement des compétences et les processus d'apprentissage 80
4. Les différents modèles du développement des compétences 82

Conclusion 89

Chapitre 3 : Les compétences en gestion des ressources humaines des managers de proximité **90**

I. Les objectifs de la gestion des RH 90
1. Les objectifs de la gestion des RH et sa fonction 90
2. Les rôles de la direction RH et leur évolution 93
3. Les évolutions de la fonction RH et la gestion des RH 97

II. Le rôle des managers dans la gestion RH 100
1. Le concept de bien-être et de satisfaction au travail 100

2. Les démarches indispensables pour la gestion des ressources humaines 105

III. Les nouveaux enjeux RH pour les managers 109

1. La définition des fonctions et des objectifs de l'équipe du manager 111
2. Les nouveaux rôles des managers dans la gestion des RH 112
3. Contrôle, traitement des erreurs, évaluation des résultats.....114
4. Influence du leadership 117
5. Le manager de proximité 120

IV. Les rôles RH des managers dans les petits et moyens hôtels.....121

1. Le développement des compétences dans l'hôtellerie 122
2. Les compétences des managers d'hôtels.....126

Conclusion.....128

Chapitre 4 : Méthodologie et analyse des données issues de l'enquête 130

I. Positionnement épistémologique 130

II. Les méthodes de collecte de données.....135

III. L'analyse des données de l'enquête 138

1. Types d'hôtels.....138
2. Les effectifs de l'hôtel 140
3. La demande hôtelière.....141
4. Les caractéristiques des dirigeants d'hôtels.....142
5. Les compétences actuelles des dirigeants 142
6. Les compétences futures des dirigeants.....151
7. Les compétences actuelles des managers en GRH 155
8. Les compétences futures des managers en gestion RH 164

IV. L'interprétation des résultats.....173

1. La très forte concurrence dans le secteur hôtelier.....174
2. Les bouleversements liés à la transformation digitale dans l'hôtellerie 175
3. Les effets du développement durable sur l'hôtellerie 177
4. Les rôles du manager dans le domaine de la gestion des ressources humaines.....178
5. Les évolutions des compétences dans l'hôtellerie 187

Bibliographie 195

Introduction

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation des marchés et l'essor des technologies de l'information et des télécommunications, la valeur ajoutée d'une entreprise aujourd'hui provient principalement de la qualité de la gestion des ressources humaines. Vermot-Gaud (1986, cité par Besseyre des Horts, 2011, p.1) a souligné à juste titre que *« ...ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier… ».*

Notre recherche porte sur le rôle des managers d'hôtels dans les processus de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail, notamment dans les petites et moyennes entreprises où il n'existe pas de fonction RH. Jean-Marie Peretti (2015, p.24) a souligné que *« le renforcement de la formation des managers à leurs responsabilités RH doit leur permettre d'accompagner, au côté des RH, la progression de chaque collaborateur ».* Or, dans les grandes entreprises, qui disposent toujours d'un service RH, les managers ne peuvent mener à bien leurs missions sans le support d'une fonction RH. En effet, *« confrontés aux exigences croissantes de leurs responsabilités managériales dans un contexte de changement et de transformation, les managers, et en particulier les managers de proximité, attendent un support de la part d'une fonction RH proche d'eux et de leurs salariés »* (Perreti, 2015, p.37).

Afin de comprendre comment les managers gèrent leurs collaborateurs et les difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion des ressources humaines, nous avons réalisé une étude empirique auprès de managers d'hôtels indépendants et de chaînes d'hôtels à Genève, en ciblant les catégories de 2 à 5 étoiles.

Notre recherche s'articule ainsi autour de deux axes :

- Une présentation théorique des principaux concepts sur lesquels se fonde le management du tourisme et de l'hôtellerie ;
- Une étude empirique visant à expliquer le rôle des managers d'hôtels et leurs difficultés dans la gestion des ressources humaines.

La finalité de cette recherche est donc de déterminer et d'analyser les facteurs qui

permettent aux managers d'hôtels de gérer avec succès leurs collaborateurs. Pour ce faire, nous nous appuierons sur trois éléments : l'évolution du tourisme et de l'hôtellerie ; le développement des compétences dans ce secteur ; le rôle du manager d'hôtel dans la gestion des ressources humaines.

En effet, une analyse théorique nous permettra d'identifier les facteurs de performance dans l'hôtellerie tout en mettant en évidence la relation entre les compétences du dirigeant et les résultats de la gestion RH. C'est la raison pour laquelle nous avons réalisé une revue de littérature sur le Tourisme et l'hôtellerie, le Changement organisationnel, le Développement des compétences, le Management des Ressources Humaines. Cette partie théorique contribuera, en outre, à donner une vision plus claire sur l'environnement concurrentiel de l'hôtellerie et l'influence des transformations organisationnelles des entreprises sur la fonction RH et les managers.

Dans le premier chapitre, nous nous attacherons à montrer l'évolution du tourisme et de l'hôtellerie ainsi que le poids économique de ce secteur.

Afin de connaître les transformations organisationnelles et les divergences entre la formation initiale et les réalités professionnelles dans le tourisme et l'hôtellerie, le deuxième chapitre portera sur l'évolution de l'organisation, les besoins et les méthodes de développement des compétences.

Notre troisième chapitre sera d'autre part consacré aux pratiques des managers dans la gestion des ressources humaines, ainsi qu'aux stratégies qu'ils mettent en œuvre pour développer leurs propres compétences et celles de leurs collaborateurs face à l'évolution du secteur. Nous nous intéresserons plus particulièrement au rôle des managers dans les petites et moyennes structures ainsi qu'aux *« hard-skills et soft-skills »* qu'ils doivent acquérir dans le secteur des services. Les théories et les concepts abordés dans ce chapitre se concentrent sur les attitudes, les perceptions et les compétences du manager face au développement des compétences au niveau individuel, collectif et organisationnel.

Cette première partie théorique sera ensuite étayée par une revue de littérature sur les compétences de la gestion des RH des managers dans l'hôtellerie, et par la présentation détaillée de notre étude de terrain. Celle-ci a été, en effet, réalisée auprès de 15 dirigeants au

sein de 6 hôtels de chaîne et de 9 hôtels indépendants auxquels nous avons directement soumis notre questionnaire. Les résultats et leur interprétation seront exposés à l'appui d'une réflexion théorique et en fonction des implications managériales qui s'imposent dans l'hôtellerie.

Chapitre 1 : Analyse des évolutions du tourisme et de l'hôtellerie

Ce chapitre présente un panorama général du secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Dans la première section, nous analyserons l'état actuel du tourisme dans le monde, notamment en Europe et en Suisse, afin de mettre en évidence les principales évolutions et identifier les difficultés que ce secteur peut rencontrer. Nous consacrerons ensuite la deuxième section à l'hôtellerie en Europe, et plus particulièrement en Suisse.

I. Les principales évolutions du tourisme au niveau mondial, européen et suisse

Le *mot tourisme* vient du mot anglais *« tourist »*, lui-même dérivée du terme français *« tour »,* et signifie littéralement *« voyage circulaire »* (Boyer, 2005, p.5-7). Ce terme désigne aujourd'hui une vaste industrie portée par différentes formes de voyages (découverte, travail, etc.).

La baisse des coûts de transport, l'ouverture des frontières dans la plupart des pays et la diversification croissante de la demande touristique entraînent de nouveaux enjeux stratégiques (Viard, 2000). Ce secteur[1] représente désormais un levier économique pour plusieurs pays *(*Messager et al., 2010 ; Oubey et Zaiem, 2009*)*.

L'industrie du tourisme est actuellement un secteur en mutation dans la conception, l'organisation et la commercialisation des voyages. En dépit de certaines difficultés, le tourisme recèle un potentiel important en raison de l'évolution démographique mondiale, de l'évolution du niveau de vie (Chine, Inde) et de ses liens avec les autres secteurs d'activité comme le bâtiment, le transport, etc. En effet, la gestion de l'offre du tourisme contraint de plus en plus les opérateurs à intégrer à leur stratégie le transport, l'hébergement, les loisirs et les services associés. Désormais, les producteurs de voyage doivent également prendre en compte les enjeux nouveaux résultant du développement du e-commerce.

[1] Le tourisme peut être défini comme *« l'ensemble des phénomènes de déplacement temporaire et volontaire lié au changement du milieu et du rythme de vie et devrait être lié à la prise de contact personnel avec le milieu visité, milieu naturel, culturel et social »* (Lanquar, 1985). Selon l'OMT, le tourisme se définit comme *« les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs ».*

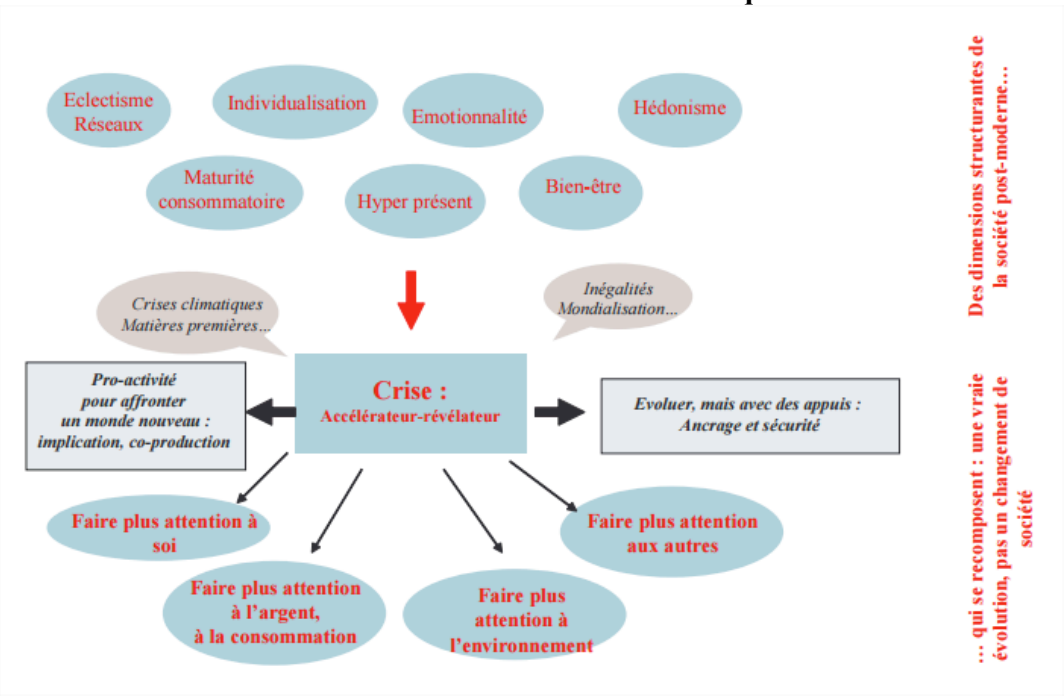
1. Les crises et l'évolution de l'économie touristique

De nombreux facteurs externes ont une influence importante sur l'activité du tourisme comme l'évolution démographique, la crise économique, l'instabilité politique, le changement climatique et les risques liés à l'insécurité. D'après l'enquête d'Atout France (2012, p.3), *« quels qu'il soit, les secteurs d'activité du tourisme connaissent tous, à des degrés divers, une profonde mutation. Les évolutions technologiques s'accélèrent. Des destinations nouvelles émergentes, les besoins des clientèles très évolutives, conjugués aux changements des modes de consommations, modifient sensiblement la demande touristique. Le paysage des flux touristiques se redessine ».*

1.2 La crise économique de 2008

La crise économique affecte non seulement la consommation mais aussi le tourisme dont elle fait apparaître les dysfonctionnements et les limites. Elle dicte, en effet, de nouveaux modes de consommation que l'industrie du tourisme doit prendre en compte.

FIGURE 1-1: L'influence de la crise économique sur le tourisme



Source : DGCIS (Direction générale de la compétivité de l'industrie et des services) (2010, p.21)

Si le tourisme extérieur est primordial, le tourisme domestique contribue également à

atténuer les effets des crises économiques dans certains pays. En Fance par exemple, le secteur s'appuie sur la qualité et l'attractivité de l'offre, mais aussi sur le tourisme domestique qui représente les deux tiers des nuitées.

2.2 Les crises politiques et géopolitiques

En dépit de la privisibilié des crises politiques et géopolotiques, les lieux où elles surviennent restent difficiles à déterminer comme en témoignent les attentats terroristes contre Charlie Hebdo, à la Porte de Vincenne, à Saint-Denis et à Paris qui ont marqué l'année 2015 en France. Selon Gauguier, Petit et Dreyfus (2016), l'ensemble de la vie sociale et économique de la capitale, notamment les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, a été influencée par ces attentats. Par ailleurs, il existe des destinations interdites ou jugées à risque comme le Moyen-Orient et une grande partie de l'Amérique Latine et de l'Afrique du Sud.

3.2 Le développement digital

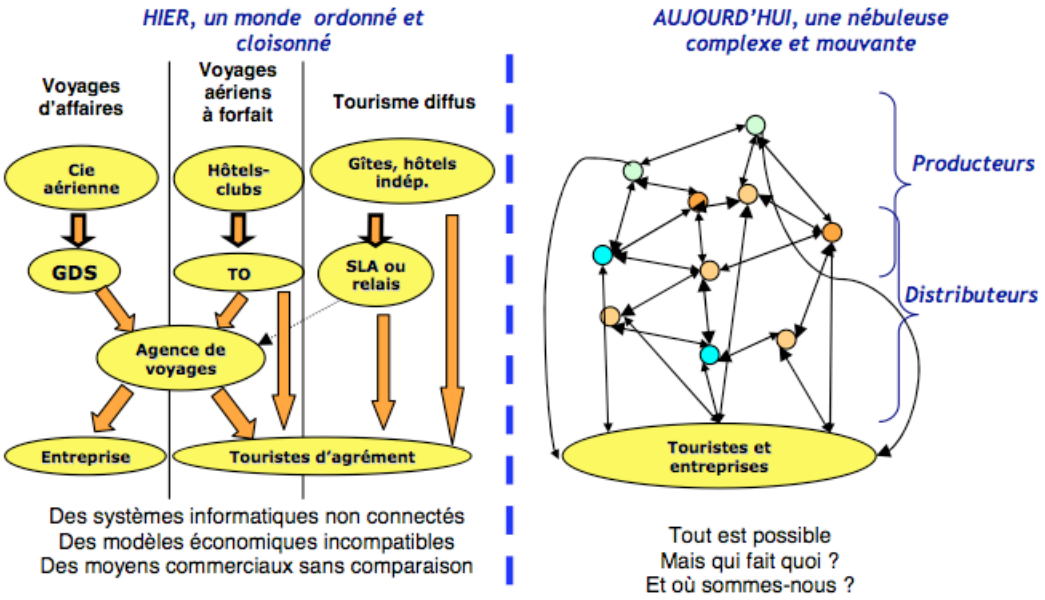
L'apparition d'Internet a bouleversé tous les secteurs économiques y compris le tourisme (Sahut et Hikkerova, 2009 ; Standing et *al.*, 2011). Alors que les agences de voyage se trouvaient au cœur du secteur touristique, Internet fait désormais du touriste un acteur actif en lui donnant la possibilité de comparer les offres et d'élaborer son voyage selon ses besoins. Aujourd'hui, le processus de réservation est d'autant plus aisé que l'on peut accéder rapidement à diverses informations et consulter d'autres personnes pour obtenir leur avis. Selon l'APS (2002, cité par le rapport du Conseil national du tourisme, 2008, p.32), *« le client construit désormais son achat sur quatre satisfactions : le prix, le produit, le service et le risque »*.

Actuellement, le numérique représente un élément important dans la stratégie d'expansion des vols low cost et des ventes de vacances en ligne. Ces évolutions ont suscité de grands changements mais aussi des incertitudes dans le secteur du tourisme. Internet modifie également les modèles économiques et contractuels des acteurs de la production et de la distribution touristique : on parle aujourd'hui de l'e-tourisme comme de l'e-management, de l'e-commerce ou de l'e-marketing (Héraud et al., 2002 ; Ogonowska, 2008 ; Smith et Rupp, 2004). Selon FEVAD (2012), une personne sur deux (20 millions de clients en

France) achète des produits touristiques sur Internet, ce qui représente un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros sur un total de 37 milliards imputables à l'e-commerce.

L'évolution structurelle récente de la filière touristique est ainsi due à la diffusion des nouvelles technologies dans la production, la consommation, la vente et l'organisation de l'activité touristique. Internet a en outre exacerbé la concurrence par les prix tout en améliorant la quantité et la qualité de l'information, accessible également sur les smartphones. D'ailleurs, on assite aujourd'hui au développement du « *mobile tourisme, ou M-tourisme* » qui *« correspond à la déclinaison du e-tourisme sur téléphonie mobile et notamment, les smartphones tels que l'iPhone* » (Damm, 2010).

FIGURE 1-2 : La commercialisation des produits et des destinations touristiques



Source : François Victor, 2007

Internet permet également de mettre en ligne des offres à très bas prix à n'importe quel moment pour inciter d'éventuels clients à effectuer des réservations. Cette flexibilité renforce la compétitivité d'internet face aux agences de voyage.

Enfin, l'évolution des rapports aux autres a aussi fait changer la façon de se rencontrer. Généralement brèves, les nouvelles formes de relations sont apparues avec les outils de l'internet et des réseaux sociaux qui permettent d'entrer facilement en contact avec les personnes rencontrées. La recherche de sociabilité des touristes se développe aussi comme

l'envie de créer du lien social.

4.2 L'évolution des moyens de transport

Parallèlement à internet, l'apparition des vols low–cost modifie profondément les comportements touristiques. En réduisant au maximum les coûts de fonctionnement (utilisations d'aéroports secondaires, réduction des services à bord, vente directe, etc.), les compagnies low-cost ont démocratisé l'accès au transport aérien et impacté la grande distribution et d'autres secteurs d'activités. En outre, le développement du transport ferroviaire, notamment des TGV, a considérablement augmenté le nombre de voyageurs en Europe pendant les week-ends, ce qui induit un nouveau modèle économique qui remet en cause la valeur des destinations.

2. L'accélération de l'individualisation des comportements

2.1 L'évolution démographique

L'évolution démographique influe considérablement sur les besoins et les attentes des touristes. À titre d'exemple, le vieillissement de la population en Europe concerne souvent des personnes à hauts revenus qui attendent des prestations haut de gamme. D'autres publics abandonnent les destinations traditionnelles pour s'intéresser aux pays touristiques émergents qui peuvent répondre à leurs nouvelles demandes avec des prix attractifs.

2.2 Le changement du temps de travail

Au-delà des nombreux facteurs que nous venons de citer, l'organisation du temps de travail joue également un rôle non négligeable concernant les comportements touristiques. En France par exemple, le passage à la semaine de 35 heures garantit un temps de loisir plus important aux salariés qui bénéficient d'une liberté de plus en plus grande quant à l'organisation de leur temps de travail. Ces facteurs, combinés au développement du télétravail, favorisent le tourisme et engendrent de nouveaux comportements.

2.3 L'évolution de l'offre touristique

Pour faire face au changement des facteurs externes qui pèse sur l'économie touristique et à

l'individualisation des comportements, l'offre touristique évolue pour s'adapter aux besoins nouveaux. Selon Stafford (1999, p.27) « *l'offre touristique est comme l'ensemble des produits et des services nécessaires pour satisfaire les besoins des consommateurs en ce qui concerne les vacances et les voyages* ». Cette offre se compose donc des éléments suivants : le transport, l'hébergement, la restauration, les attractions et les activités touristiques.

La diversification rapide de destinations, des produits et des services a augmenté l'offre par rapport à la demande. En 1960, 15 pays seulement représentaient l'essentiel du tourisme mondial contre plus de 100 pays et 238 régions (Dessus-Aimar, 2008, p.33) aujourd'hui. Face à des attentes plus complexes et variées, la difficulté consiste actuellement à proposer des prix plus compétitifs en améliorant la qualité des services.

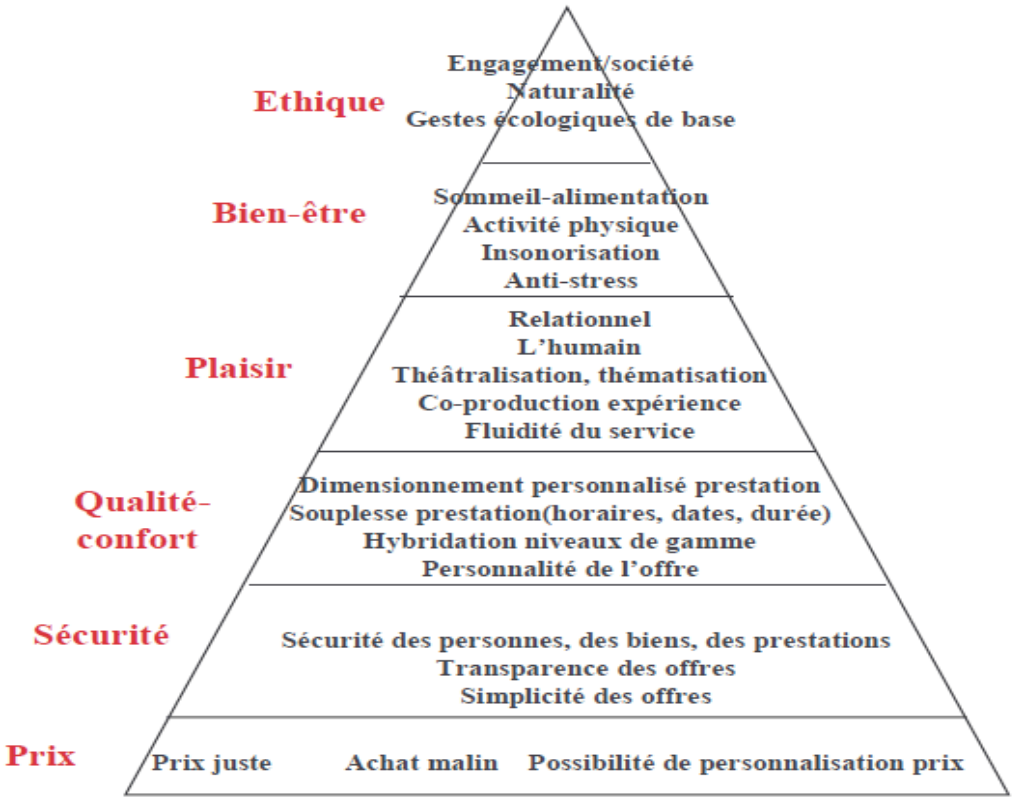
Dans cette évolution, on peut souligner le développement récent du tourisme médical qui a bénificié à plusieurs pays. Par exemple, on note que le thermalisme en France s'est très fortement développé ces dix dernières années.

Population majoritairement urbaine, les touristes privilégient désormais des sites naturels et sécurisés qui leur permettent de fuir les violences, la précarité et l'insécurité auxquelles ils font face dans leur vie quotidienne.

En outre, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, les touristes recherchent toujours le meilleur rapport qualité-prix, et compare donc activement les offres en ligne les plus intéressantes, qui doivent comprendre, de surcroît, des services et des activités de qualité.

L'évolution des comportements touristiques fait reculer les achats de voyages traditionnels. Aujourd'hui, les touristes s'intéressent plutôt à des voyages personnalisés et diversifiés dont ils deviennent les acteurs. Le schéma suivant décrit les principaux facteurs qui entre en jeu dans l'évaluation de l'offre touristique

FIGURE 1-3 : Le nouveau contrat de base de l'offre touristique



Source : DGCIS (Direction générale de la compétivité de l'industrie et des services) (2010, p.73)

L'offre de court séjour vise une catégorie de clients exigeants à la recherche d'un dépaysement accessible et sécurisé. En raison des nombreuses crises et des mutations que nous avons abordées précédemment, le tourisme de proximité a connu un développement rapide. En France par exemple, où les salariés bénéficient de congés payés et de RTT, « *le court séjour,* écrit Bouleau et al. (2007, p.19), *n'est plus un marché « complémentaire », il est désormais un marché en soi, avec des produits ; des acteurs et ses modes de commercialisation ».* Cette nouvelle offre est donc *« en croissance depuis une dizaine d'années, le marché du court séjour représente plus de la moitié de l'ensemble des séjours réalisés par les Français et près de 60% des séjours réalisés en France »* (Bouleau et al., 2007, p.20).

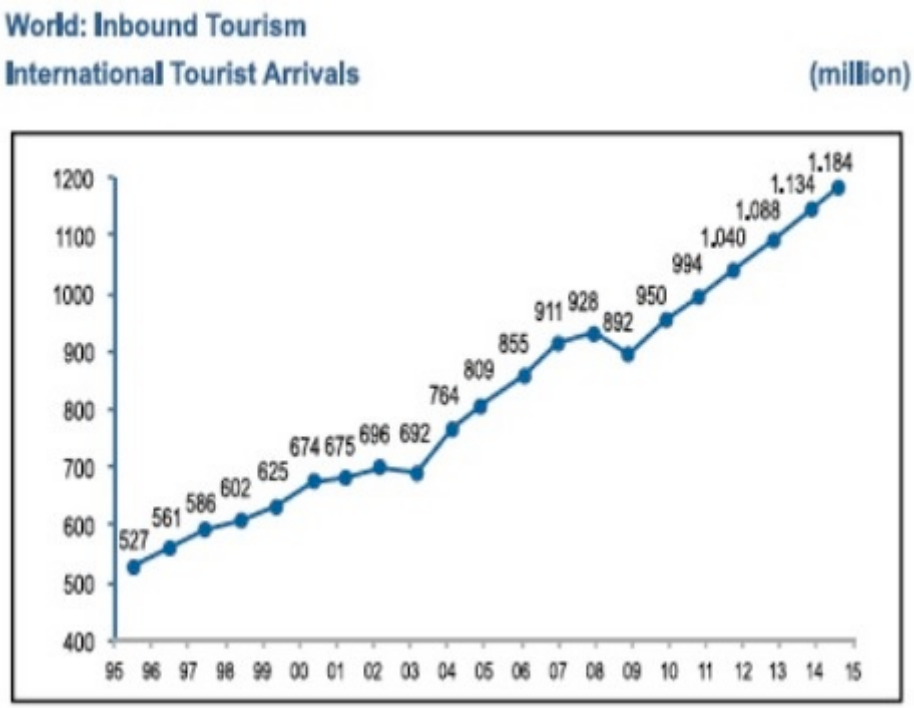
3. Le marché mondial du tourisme

Les déplacements et les dépenses touristiques génèrent des flux monétaires entre les pays de départ et les pays d'accueil. Le tourisme crée des emplois dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, du transport, de l'animation touristique, de l'artisanat, etc. mais aussi dans les secteurs connexes tels que l'immobilier et le financement. L'activité touristique implique par ailleurs des investissements dans les infrastructures publiques et les équipements publics et privés pour moderniser et développer le secteur.

Le tourisme joue ainsi un rôle clé dans l'économie dont les opportunités potentielles augmentent à mesure que ce secteur s'élargit. Taleb Rifai, Secrétaire général de l'OMT[2] souligne pour sa part que « *le tourisme international a atteint de nouveaux sommets en 2015. La performance solide du secteur contribue à la croissance économique et à la création d'emplois dans les nombreuses régions du monde. Il est donc d'une importance critique que les pays favorisent les politiques soutenant la poursuite de la croissance du tourisme, notamment la facilitation des voyages, le développement des ressources humaines et la durabilité* ». Notons qu'après quelques années de baisse suite aux crises financières en 2008, le tourisme reprend sa croissance.

[2] http://media.unwto.org/fr/press-release/2016-01-18/record-d-arrivees-de-touristes-internationaux-en-2015-12-milliard-en-hausse

FIGURE 1-4 : Arrivées des touristes internationaux dans le monde



Source : OMT (2015, p.15)

En dépit des crises économiques, le tourisme international augmente de façon ininterrompue de 527 millions en 1995 à environ 1,2 milliard en 2015. Ces chiffres entraînent une augmentation continue des recettes liées au tourisme international qui atteignent 1 245 milliards de dollars en 2014 (Faits saillants OMT du tourisme, édition 2015) contre 415 milliards de dollars en 1995, 104 milliards de dollars en 1980 et 2 milliards de dollars en 1950.

TABLEAU 1-1 : Arrivées des touristes internationaux (millions)

Année	**2010**	**2013**	**2014**	**2015**
Monde	949	1 087	1 133	1 186
Economies avancées	514	586	619	653
Economies émergentes	435	501	513	533

Source : OMT 2014 et 2015[3]

Les destinations des économies avancées augmentent donc de 5% tandis que les

[3] Annexe 1 et 2

destinations des économies émergentes augmentent de 4% en 2015. Le taux de croissance respectif des arrivées de l'Europe, des Amériques et de l'Asie-Pacifique se situait aux alentours de 5% en 2015, et n'a atteint que 3% pour le Moyen-Orient. Les arrivées vers l'Afrique, et notamment l'Afrique du Nord enregistraient en revanche une baisse de 3% en 2015.

TABLEAU 1-2 : Arrivées des touristes internationaux au niveau des régions

Régions	2014 (millions)	2015 (millions)
Europe	582	609
Asie-Pacifique	263	278
Amériques	181	191
Moyen-Orient	51	54
Afrique	56	53

Source : OMT 2014 et 2015[4]

Du fait de la faiblesse de l'euro par rapport au dollar et à d'autres devises, les arrivées vers l'Europe ont augmenté de 27 millions entre 2015 et 2014. Dans cette même période, le nombre de touristes internationaux a augmenté de 15 millions en Asie-Pacifique, de 10 millions dans les Amériques et de 3 millions au Moyen-Orient, mais il a baissé de 3 millions en Afrique.

Selon l'OMT, les perspectives les plus favorables des arrivées de touristes internationaux pour 2016 seront l'Asie-Pacifique, les Amériques et l'Europe. L'Afrique et le Moyen-Orient pourraient aussi connaître une croissance des arrivées mais ils devront maîtriser plus fortement le niveau d'incertitude et d'instabilité. D'après le Secrétaire général de l'OMT, Taleb Rifai *« les résultats de 2015 ont été influencés par les taux de change, les cours du pétrole ainsi que les crises d'origine naturelle et humaine dans de nombreuses régions du monde. Dans l'environnement actuel, les questions de sûreté et de sécurité prennent un relief particulier ».*

[4] Annexe 1

TABLEAU 1-3 : Les principales destinations touristiques dans le monde

		Arrivées internationales en millions	
Rang	**Destinations**	**2014**	**2013**
1	France	83,8	83,6
2	États-Unis	75,0	70,0
3	Espagne	66,0	60,7
4	Chine	55,6	55,7
5	Italie	48,6	47,7
6	Turquie	39,8	37,8
7	Allemagne	33,0	31,5
8	Royaume-Uni	32,6	31,1
9	Russie	29,8	29,4
10	Mexique	29,3	24,2
37	Suisse	9,2	9,0

Source : OMT cité par la Fédération Suisse du Tourisme 2015 (p.51)

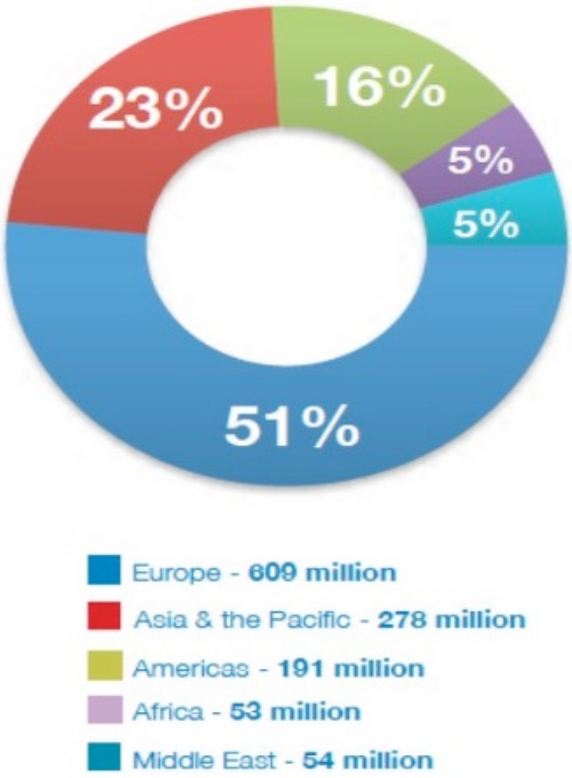
Le tourisme mondial a atteint 1,1 milliard d'arrivées de touristes internationaux en 2014 (OMT). Parallèlement à ce nombre croissant de touristes, aux nouvelles tendances de consommation et la numérisation de l'économie, le secteur touristique fait également face à des enjeux de taille sur le plan climatique et sécuritaire. Sur une échelle mondiale, l'Europe s'impose comme la première destination touristique et représente 50% du marché avec 563 millions de visiteurs annuels. Comptant sur la maturité et la diversité de la région, le tourisme européen progresse en 2015 malgré l'augmentation de l'insécurité suite aux attentats terroristes, notamment en France. En outre, la dépréciation de l'euro en 2015 a attiré les touristes des pays hors zone euro avec une augmentation de 5% pour l'Europe centrale et orientale, de 5% pour l'Europe du Sud et de 3% pour l'Europe occidentale (Faits saillants OMT du tourisme 2016). L'instabilité politique de l'Afrique du Nord a par ailleurs favorisé le développement du tourisme en Europe. Le tourisme européen est surtout porté par le marché états-unis mais également par celui des pays émergents comme la Chine.

4. Le marché touristique européen

Région développée, l'Europe se place à la tête des destinations touristiques pour la période

2010-2015, suivie de l'Asie-Pacifique, des Amériques, du Moyen-Orient et de l'Afrique. Elle a obtenu un taux de croissance de 5% en 2015, 609 millions des arrivées en 2015 contre 582 millions des arrivées en 2014 et représente un peu plus de la moitié du total mondial (51%) (Rapport annuel d'OMT, 2015).

FIGURE 1-5 : Arrivées des touristes internationaux au niveau des régions



Source : Rapport annuel d'OMT 2015, p.17

Parmi les dix premières destinations touristiques dans le monde, la France arrive en tête du classement suivie par l'Espagne, classée en deuxième position.

TABLEAU 1-4 : Les principales destinations touristiques dans le monde en 2015 (arrivées de touristes en millions)

Pays	**2014**	**2015**
France	83,7	84,5
États-Unis	75	77,5
Espagne	64,9	68,2
Chine	55,6	56,9
Italie	48,6	50,7
Turquie	39,8	39,5
Allemagne	33,0	35,0
Royaume-Uni	32,6	34,4
Mexique	29,3	32,1
Russie	29,8	31,3

Source : OMT 2015[5]

Comme on peut le constater, le secteur tourstique a présenté une bonne performance en 2015 dans l'ensemble du continent européen. Après une baisse d'arrivées en 2014, l'Europe centrale et orientale enregistre une croissance de 6% en 2015, taux équivalent à celui de l'Europe du Nord. Dans l'Europe méditerranéenne, méridionale et occidentale, le nombre de touristes internationaux a augmenté de 5%.

TABLEAU 1-5 : Arrivées des touristes internationaux en Europe (millions)

Année	**2010**	**2014**	**2015**
Europe du Nord	62,8	70,8	75,9
Europe occidentale	154,4	174,4	180
Europe centr. /orient.	98,9	120,2	126,6
Europe du Sud/méditer.	173,3	214,8	225,2
Europe	**489,4**	**580,2**	**607,7**

Source : OMT 2015[6]

La croissance des arrivées vers l'Europe tient à la diversité des destinations. Ainsi

[5] Annexe 4
[6] Annexe 2

l'augmentation des touristes internationaux atteint 29% en Islande, 6% au Royaume-Uni, 18% en Hongrie, 17% en Roumanie et en Slovaquie, 5% en Espagne, 13 % dans l'Andorre, 12% en Slovénie, 10% au Portugal, 1% en France, 8% aux Pays-Bas, 6% en Allemagne et en Autriche et 2% en Suisse.

Dans le tableau suivant, nous présentons des statistiques plus précises par pays en indiquant également les recettes du tourisme.

TABLEAU 1-6 : Arrivées des touristes internationaux et recettes du tourisme international en Europe (extraits).

	Arrivées de touristes (1000)			**Recette du tourisme (Millions)**	
Destination	**2014**	**2015**	**15/14 (%)**	**2014**	**2015**
Europe	**580238**	**607592**	**4,7**	**513535**	**450731**
Europe du Nord	**70799**	**75948**	**7,3**	**82478**	**78395**
Islande	998	1289	29,2	4857	4793
Royaume-Uni	32613	34436	5,6	46539	45464
Europe occidentale	**174398**	**179964**	**3,2**	**173672**	**146397**
Allemagne	33005	34972	6,0	43321	36867
Autriche	25291	26719	5,6	20824	18303
France	83701	84452	0,9	58150	45920
Pays-Bas	13926	15007	7,8	14704	13211
Suisse	9158	9305	1,6	17439	16198
Europe Centrale	**120193**	**126610**	**5,3**	**58214**	**50146**
Hongrie	12140	14316	17,9	5872	5344
Roumanie	1912	2235	16,9	1832	1704
Slovaquie	1912	2235	16,9	2578	2363
Eur. du Sud/méditeranée	**214849**	**225205**	**4,8**	**199170**	**175793**
Espagne	64939	68215	5,0	65111	56526
Andorre	2363	2670	13,0	1705	1500
Slovénie	2411	2707	12,3	2737	2504
Portugal	9277	10176	9,7	13808	12606

Source : Annexe 5-Faits saillants OMT du tourisme 2016

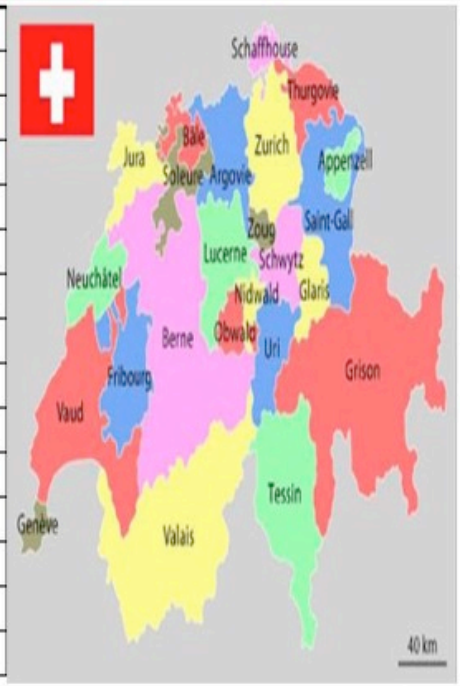
5. Le marché touristique suisse

Le tourisme s'impose comme un secteur clé dans l'économie suisse en générant 47,8 milliards de francs de recettes en 2014 dont 15,7 milliards proviennent du tourisme extérieur (45,8% proviennent des services d'hébergement, de restauration et de transports) (Fédération Suisse du Tourisme, 2015).

Selon le rapport de 2016 de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique-OCDE, 168 000 personnes ont travaillé à temps plein dans le secteur du tourisme suisse ce qui a représenté 2,6% du PIB suisse en 2013.

FIGURE 1-6 : La Suisse et ses régions

Cantons	Population
Zurich	1,35 millions
Berne	974 200
Lucerne	373 000
Fribourg	273 200
Soleure	252 700
Bâle-ville	187 900
Bâle-Campagne	272 800
Grisons	191 900
Argovie	600 000
Tessin	335 700
Valais	307 400
Genève	453 300
Neuchâtel	171 600
Vaud	701 500



Source : Eurostat, Office fédéral de la statistique Suisse

Le Valais constitue un choix privilégié parmi les 5 premières destinations touristiques en Suisse et attire 42% de touristes, contre 18% pour les Grisons, 10% pour l'Oberland bernois, 7% pour le Tessin et 5% pour les Alpes vaudoises. La Suisse est classée 37ème au Top Destinations de 2014 selon la Fédération Suisse du Tourisme (2015). En termes de recettes, le pays occupe la 21ème position parmi les pays leaders du tourisme (Fédération Suisse de tourisme, 2015). Voir le tableau 1-7.

TABLEAU 1-7 : Recettes du tourisme dans les pays leaders du secteur

		Recettes touristiques internationales en milliards d'US		Variations en %	
Rang	**Destination**	**2014**	**2013**	**2014/13**	**2013/12**
1	États-Unis	177,2	172,9	2,5	7,0
2	Espagne	66,1	62,6	3,9	4,2
3	France	57,4	56,6	1,5	2,0
4	Chine	56,9	51,7	10,2	3,2
5	Macao Chine	50,8	51,8	-1,9	18,1
6	Royaume-Uni	46,6	41,8	6,1	15,2
7	Italie	45,5	43,9	3,7	3,1
8	Allemagne	43,3	41,3	4,9	4,7
9	Thailande	38,4	41,8	-2,7	22,1
10	Hongkong Chine	38,4	38,9	-1,5	17,7
21	Suisse	17,4	16,8	2,7	3,0

Source : OMT, cité par la Fédération du Tourisme 2015 p.50

Depuis 2005, le marché du tourisme suisse connaît une augmentation constante des arrivées internationales qui a atteint 2% en 2015 (OMT). Le rapport *« Le bilan suisse »* décrit les différentes qualités du tourisme pour faire face à la concurrence mondiale : *« notre pays est connu par ses infrastructures, sa gouvernance, son système éducatif et de santé, ses banques et sa sécurité mais très peu pour tout ce qui concerne le tourisme : la gastronomie, les paysages, l'hospitalité ou la culture »*[7]. Le rapport indique également la position de la Suisse par rapport à ses principaux concurents européens.

[7] http://www.bilan.ch/economie/tourisme-face-une-concurrence-accrue-suisse-mise-bresil

TABLEAU 1-8 : Arrivées des touristes internationaux en Europe occidentale (milles)

Pays	**2010**	**2013**	**2014**	**2015**
France	77 648	83 634	83 701	84 452
Allemagne	26 875	31 545	33 006	34 972
Autriche	22 004	24 813	25 291	26 719
Pays-Bas	10 883	12 782	13 926	16 007
Suisse	8 628	8 967	9 158	9 306
Belgique	7 186	7 684	7 887	8 033
Luxembourg	793	945	1 038	1 090
Monaco	279	328	329	331
Liechtenstein	64	60	61	57
Total	**154 362**	**170 757**	**174 398**	**179 964**

Source : OMT 2016[8]

Selon le World Economic Forum (WEF), le niveau de vie élevé et les politiques restrictives de visas en Suisse constituent un défi majeur au développement du tourisme en dépit de la qualité des services (infrastructures de haut niveau, économie et marché du travail performants …) et de l'attractivité du pays sur le plan climatique et géographique. Suite à l'abandon du taux plancher par la banque nationale suisse (BNS), le franc suisse a en effet atteint une valeur si élevée que le secteur touristique a perdu ses parts du marché face, entre autres, à l'Allemagne.

Concernant la compétitivité des prix, le tourisme suisse a reculé du 1er rang en 2013 au 6ème rang en 2015 alors que l'Espagne est passée du 4ème rang en 2013 au 1er rang en 2015 (le classement mondial du World Economic Forum).

Le coût de voyage en Suisse est jugé élévé par les touristes internationaux, notamment les européens de la zone euro. Afin d'améliorer sa compétitivité et son attractivité, le tourisme suisse poursuit des stratégies distinctes par type de clients : locaux, européens ou ressortissants de pays lointains. À titre d'exemple, le secteur réserve des offres spéciales aux Suisses pour stimuler le tourisme de proximité.

[8] Annexe 4

D'autre part, la Suisse privilégie la production artisanale plutôt que la production de masse pour se distinguer d'autres marchés touristiques et surmonter la différence des prix. Elle mise ainsi sur la qualité de ses produits et non sur la baisse des prestations, comme le souligne le directeur du secteur touristique, Jürg Schmid : *"nous pouvons envisager le futur avec assurance quand nous regardons notre pays et ses richesses, mais la réalité du marché avec le taux de change ne peut être balayée… Devons-nous baisser le prix ? Nous ne pourrons pas aller dans cette voie, des efforts ont déjà été faits. Il faut redimensionner, miser sur la qualité et oser innover. Les éléments qui nous différencient des autres permettent de surmonter la différence des prix. Nous devons nous inspirer de l'horlogerie et proposer des produits de manufacture et non des produits issus de la production de masse, et donc aller vers du marketing de manufacture et ne pas nous fourvoyer avec du marketing de masse »*[9].

Selon le rapport *« le Bilan Suisse »*, du 31 mai 2016[10], le secteur du tourisme suisse s'est amélioré après une période hivernale 2015/2016 difficile. Le tourisme dans les régions montagneuses et périphériques est déterminant dans le tourisme suisse, notamment après le développement des remontées mécaniques avec 2450 installations à la fin 2015 dont le coût s'élève à 708 millions de francs.

Combiné à de nombreuses prestations de services dans la branche des loisirs, le tourisme lié aux transports publics a connu un progrès notable en Suisse.

On peut citer à titre d'exemple le SuisseMobile, un réseau national destiné à la mobilité douce (marche, vélo, vélo tout terrain (VTT), rollers, canoë). Ce réseau national qui a attiré 1 million de visiteurs en 2008 et 8,5 millions en 2015 a généré un chiffre d'affaires considérable dans le tourisme suisse. Ce type de tourisme a attiré 2,7 millions de randonneurs dont 300 000 étrangers, et a produit un chiffre d'affaires de 2,8 milliards de francs en 2014.

[9] http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/franc-fort-coeur-preoccupations-tourisme-suisse
[10] http://www.bilan.ch/economie/tourisme-suisse-repartir-a-partir-de-cet-ete

TABLEAU 1-9 : Chiffre d'affaires de SuisseMobile

SuisseMobile	Utilisateurs suisses	Utilisateurs étrangers	CA utilisateurs suisses (en CHF, million)	CA utilisateurs étrangers (en CHF, million)	CA total (en CHF, million)
à pied	920 000	101 000	270	30 Mlo	300
à vélo	750 000	75 000	290	65 Mlo	355
à VTT	160 000	16 000	65	10 Mlo	75
Total	**1 830 000**	**192 000**	**625**	**105**	**680**

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.41

Les parcs suisses, qui ont valu au pays le *« Tourism For Tomorrow Award »* dans le concours international du tourisme durable, jouent un rôle moteur dans le développement durable du territoire. Selon la Fédération suisse du tourisme (2015, p.45), la Suisse s'impose désormais comme une destination de choix dans ce type de tourisme. Le développement du tourisme suisse repose également sur les écoles de ski - 152 écoles de ski, de snowboard, de télémark et de ski de fond-qui emploient environ 4000 moniteurs brevetés et aide-moniteurs (Fédération suisse du tourisme, 2015, p.46).

Après avoir mis en évidence les principales tendances du tourisme mondial et européen, nous allons aborder dans la section suivante le développement spécifique de l'hôtellerie et des différentes formes d'hébergement en Europe et en Suisse.

II. Le développement de l'hébergement en Europe et en Suisse

Face à des mutations économiques rapides causées par le déplacement de la puissance économique, le changement du segment démographique et social, les avancées technologiques, l'accélération de l'urbanisation, le changement du climat et la rareté des ressources, l'hôtellerie européenne doit constamment s'adapter pour maintenir sa place dans les marchés mondiaux.

L'augmentation des touristes de pays émergents contraint les hôtels à proposer des offres multiculturelles et personnalisées. En outre, le segment du budget accroît la concurrence

entre les petits fournisseurs tandis que les investissements des pays émergents impliquent une plus grande compétitivité sur les marchés européens. Afin de maintenir leur niveau d'activité, les hôtels doivent donc optimiser la balance de réservation entre leur site web et les sites web intermédiaires.

1. Caractéristiques de l'hôtellerie et de l'hébergement

Le développement du tourisme, secteur qui a été initié par le Grand Tour (le long voyage) au XVIIIème siècle, va de pair avec l'élargissement du secteur hôtelier. Selon Harbrot et Leproust (2002, p.20), un établissement hôtelier est *« toute entreprise assurant le gîte et le couvert »*. Un hôtel est donc compris comme *« un établissement où le client pourra louer une chambre ou un appartement meublé afin de répondre à des besoins tels que : dormir, se nourrir, travailler, se distraire, communiquer »* (Harbrot et Leproust, 2002, p.20).

Le terme *« hôtellerie »* porte donc un sens large et désigne non seulement les hôtels mais également toutes les professions d'accueil (Harbrot et Leproust, 2002). Un hôtel n'est pas simplement un ensemble de chambres, de services alimentaires mais aussi un business orienté par les changements des comportements de la clientèle.

Le secteur de l'hôtellerie comprend ainsi deux types d'hébergements principaux : l'hôtellerie commerciale et l'hôtellerie à caractère social. Selon les spécialistes suisses du tourisme, Fraenkel et Lunius (2007, p.50), l'hôtellerie s'inscrit dans *« l'industrie de l'accueil »* puisqu'elle englobe *« une multitude de secteurs liés à l'hôtellerie, en passant par la location de voitures à la fonction d'accueil dans un hôpital »* (Fraenkel et Lunius, 2007, p.53). Le secteur de l'hôtellerie recouvre des formes et des structures d'accueil différentes selon les pays, les régions, les types de classements, les labels, et les services offerts. Nous présentons ci-après la diversité des structures d'accueil en France.

TABLEAU 1-10 : Définition des différentes entreprises d'accueil en France

Hôtellerie commerciale		Hôtellerie à caractère social	
Hôtellerie homologuée	**Hôtellerie non homologuée**	**Hébergement en milieu rural**	**Hôtellerie de plein air**
Hôtels de tourisme	Hôtels de préfecture	Auberges rurales	Camping et Caravaning
Motels de tourisme	Maisons meublées	Gîtes ruraux	Parcs résidentiels de loisirs
Résidences de tourisme	Chambres à louer	Logement à la ferme	Hébergements à caractère nautique
		Roulottes, Refuges de montagne, Chambres d'hôtes, Villages de vacances, Clubs de vacances, Maisons familiales de vacances, Auberges de jeunesse, Centre de vacances pour	

Source : Harbrot et Leproust (2002, p.21)

Selon l'arrêté du 14 février 1986 en France, l'hôtel de tourisme est *« un établissement commercial d'hébergement classé qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage (contre rétribution en argent) ou à une clientèle qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile. Il peut comporter un service de restauration. Il est exploité en permanence ou seulement pendant une ou plusieurs saisons ».*

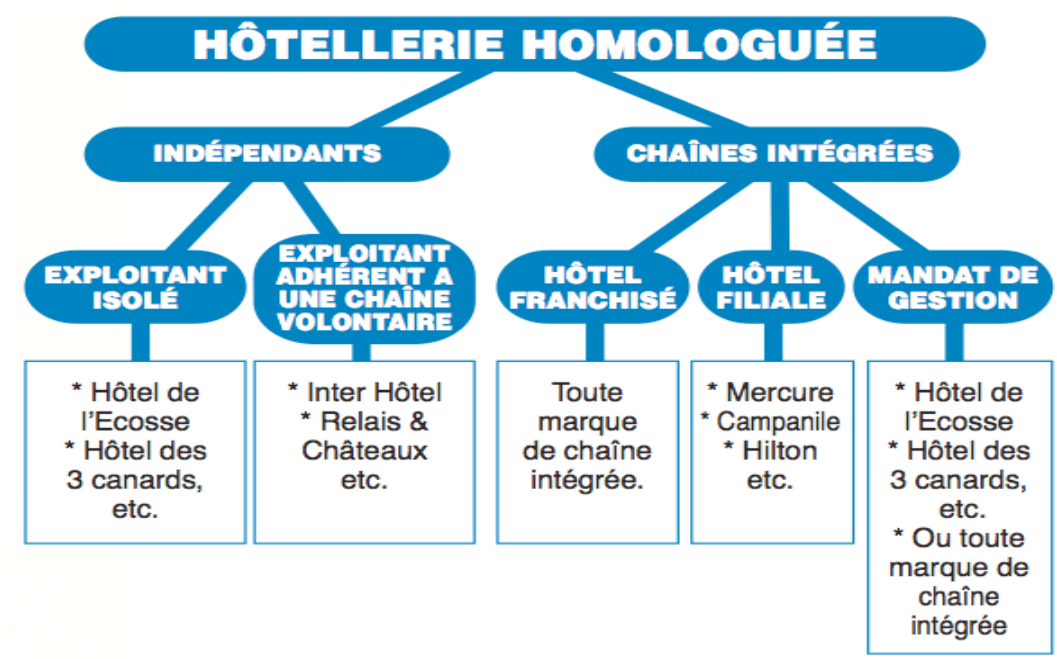
Une résidence de tourisme, selon l'arrêté du 22 juillet 1983 en France, est *« un établissement commercial d'hébergement classé faisant l'objet d'une exploitation permanent ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres, studios ou appartements (meublés, avec coin cuisine), disposés en unités collectives ou pavillonnaires, en location (contre rétribution en argent) pour une occupation à la journée,*

à la semaine ou au mois, à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipement et de services communs ».

Le terme *« motels de tourisme »* n'existe plus en France depuis le 6 mars 1986 mais il reste d'usage dans d'autres pays et désigne *« des établissements commerciaux situés le long des axes routiers, hors des agglomérations ou à leur périphérie immédiate. Ils louent des chambres ou des appartements meublés (contre rétribution en argent) à une clientèle de passage, généralement composée d'automobilistes, qui n'y élit pas domicile. Il comporte des unités de logement de plain – pied indépendantes, dotées chacune d'un garage ou d'abris à voiture »* (Harbrot et Leproust, 2002, p.22).

L'hôtellerie homologuée inclut les hôtels indépendants, les chaînes volontaires, les chaînes intégrées et les franchisés. Dans cette étude, nous nous intéressons principalement à l'hôtellerie commerciale, et notamment aux hôtels de tourisme dont nous venons de donner la définition.

FIGURE 1-7 : Les différents modes d'exploitation de l'hôtellerie commerciale en France



Source : Hartbrot et Leproust (2002, p.23)

Les hôtels indépendants correspondent à des entreprises moyennes et familiales. Une chaîne

volontaire se définit comme une association d'hôtels indépendants qui collaborent pour développer leur réseau commercial, rompre l'isolement, établir une image de marque, réduire les coûts, et augmenter l'occupation des chambres et le chiffre d'affaires. Ces hôteliers sont propriétaires de leur établissement et sont responsables de leur gestion.

Le terme chaîne intégrée désigne les sociétés qui gèrent un certain nombre d'hôtels dont les filiales appartiennent à des propriétaires privés, des hôtels gérés sous mandat de gestion ou des franchisés. Ces hôtels se caractérisent par un style et une structure identique afin de créer une image de marque puissante et homogène. Le siège social d'une chaîne intégrée comprend le service financier, le service d'exploitation commerciale, la centrale de réservation, la centrale d'achats, la gestion du personnel, etc.

Un mandat de gestion est une société (chaîne hôtelière) qui prend en charge la gestion d'un hôtel appartenant à un particulier ou une à société immobilière pour le recrutement du responsable de l'établissement, la gestion financière, juridique et comptable ainsi que la gestion des ressources humaines.

Un hôtel franchisé est un hôtelier indépendant qui sollicite l'expérience d'une chaîne intégrée pour exécuter diverses tâches en rapport avec les méthodes de gestion, la centrale de réservation, le réseau commercial, et la publicité. Un hôtel franchisé doit payer à son franchiseur un droit d'entrée et un pourcentage sur son chiffre d'affaires mais il gère son établissement de façon indépendante.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'hôtellerie est un secteur qui s'est diversifié avec le développement des chaînes d'hôtels et d'autres types d'hébergement comme les apparthôtels, le hôtels-casinos, les hôtels de cure, les hôtels-clubs ou les motels, ce qui a entraîné une nouvelle concurrence des prix. Le tourisme social progresse également grâce aux maisons familiales et aux différents types de villages vacances. Nous allons aborder maintenant la situation de l'hébergement en Europe.

2. Caractéristiques de l'hébergement en Europe

Pendant le 1er trimestre de l'année 2015, le taux d'occupation des hôtels dans le continent européen augmente de 3,3 points : le taux journalier moyen progresse de 2,4% et le revenu

par chambre disponible croît de 5,8% par rapport au 1er trimestre de 2104 (MKG Hospitality, market report europe, 2015). Comme nous l'avons déjà souligné, l'Europe constitue la première destination touristique au monde avec plus de 560 millions d'arrivées touristiques internationales en 2013. En outre, 80 millions de touristes internationaux réservent chaque année 680 000 chambres d'hôtel dans les villes européennes (Pwc european cities hotel forecast 2014 et 2015, p.5).

L'enjeu du secteur touristique européen consiste à maintenir sa compétitivité face aux destinations émergentes après que sa part du marché a diminuée de 51% en 2000, et continuera probablement à se réduire de 31% voire de 40% à l'horizon 2030. Cette baisse affecte principalement le secteur de l'hébergement qui représente 80% d'emplois dans le tourisme européen) (Annual report Hotrect Hospitality Europe, 2015/2016, p.3). Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration représente 70% (environ 9 millions de personnes dans l'UE) des emplois touristiques en Europe. Ce secteur intègre : les hôtels et autres structures d'hébergement pour séjour de courte durée, les restaurants, les bars, les cafés, les cantines et les traiteurs (Commission Européen, 2009, p. 8).

En 2015, l'Espagne a figuré pour la première fois au premier rang des 10 premières destinations touristiques mondiales dans un classement qui se base sur les indices de l'environnement, des conditions politiques, des infrastructures, et des ressources naturelles et culturelles (Rapport Global Travel and Tourism Competitiveness, 2015).

TABLEAU 1-11 : Les premières destinations du tourisme compétitif sur 141 pays dans le monde en 2015

Pays	Rangs
Espagne	1
France	2
Allemagne	3
Etats-Unis	4
Royaume-Unis	5
Suisse	6
Australie	7
Italie	8
Japon	9
Canada	10

Source: Rapport "The Travel and Tourism Competitiveness" (2015, p.5)[11]

Six pays européens figurent dans ce classement pour la qualité de leurs infrastructures, leurs conditions de santé, l'hygiène et leur ouverture sur la zone Schengen. Leader du Tourisme mondial, l'Europe est confrontée néanmoins à trois types de disparités (Rapport Global Travel and Tourism, 2015, p 8 et 9) :

- Même s'ils partagent une longue histoire il existe un écart important entre les performances de différents pays en termes de ressources culturelles, écart qui résulte également des différentes politiques de promotion touristique (spectacles, conférences, et expositions) ;
- Tous les pays européens ne donnent pas la même priorité au développement de la compétitivité du tourisme. Par exemple, si l'Italie a considérablement amélioré son attractivité, l'Espagne a mieux su exploiter ses points forts. Certains pays comme l'Islande a investi les ressources importantes pour construire une image plus forte ;
- L'environnement des affaires est sujet à de nombreuses fluctuations dans l'Europe du Sud et l'Europe de l'Est.

En dépit de ces écueils, l'industrie hôtelière européenne continue à enregistrer une croissance forte en 2015. À titre d'exemple, les chaînes d'hôtels ont gagné en 2015 plus de

[11] Annexe 14

2 points par rapport à 2014 malgré l'augmentation de l'insécurité (Hotrec Hospitality Europe, 2015/2016 annual report, p.18).

TABLEAU 1-12 : Taux d'occupation des hôtels européens

Catégories	Taux d'occupation en %	Changement de points
2*	70,7	0,9
3*	68,8	1,1
4*	70,1	1,4
5*	70,8	1,3
Moyen	69,7	1,1

Source : HotelCompset Database cité par rapport annuel Hotrect 2015/2016 p.18

Comme le montre ce tableau, le taux d'occupation des hôtels en Europe a progressé de 1,1 point en 2015 par rapport à 2014, ce qui concerne notamment les hôtels de 4 à 5 étoiles. Sur le plan régional, le taux d'occupation des hôtels en Europe du Sud enregistre une hausse notable avec 11,6% pour l'Italie, 12,5% pour l'Espagne et 13,5% pour le Portugal. Cette augmentation est surtout due à l'abandon de destinations habituelles comme la Tunisie, l'Égypte ou la Turquie (Rapport annuel de Hotrec, 2015/2016, p.18) en raison de leur instabilité politique. Si le taux d'occupation a diminué à Rome, selon MKG Hospitality (2015), il connaît en revanche une croissance soutenue dans les villes du sud européen comme Saint-Sébastien, Séville, Saragosse, Bilbao, Madrid, Malaga, Milan, Venise, Turin et Bologne.

Les hôtels britanniques ont maintenu quant à eux un taux d'occupation élevé à hauteur de 79,2%, ce qui correspond à la meilleure performance en Europe. Les hôtels luxembourgeois ont affiché également un taux d'occupation de 76% en 2015, contrairement à la France qui a été le seul pays européen à voir ce secteur reculer de 0,1% suite aux attaques terroristes de janvier et novembre (Rapport annuelle de Hotrect, 2015/2016, p.18).

En 2014, Dublin et Londres enregistrent le taux d'occupation le plus élevé, suivis par Paris, Edinburgh, Berlin, Frankfurt, Vienne et Moscou. En 2015 en revanche, c'est d'abord Londres qui obtient le meilleur taux d'occupation, puis Dublin, Lisbonne, Prague, Moscou, Edinburgh, Zurich et Frankfort (Pwc european cities hotel forecast 2014 et 2015, p.9).
La majorité des villes de l'Europe occidentale, notamment les villes britanniques (84,4%

pour Londres), présentent une bonne performance dans le secteur hôtelier. Malgré une baisse à Dusseldorf et Nuremberg, les villes allemandes comme Stuttgart, Cologne et Berlin affichent également de bons résultats. Bruxelles, Amsterdam et Luxembourg suivent elles aussi la même tendance positive. En France, seuls les hôtels parisiens ont reculé tandis que le taux d'occupation a progressé à Cannes, Nice, Bordeaux et Lyon (Hotel News Ressource, 2015).

TABLEAU 1-13 : Taux d'occupation des hôtels des villes européennes

Villes	**2014 (%)**	**Villes**	**2015 (%)**
Londres	82,7	Edinburgh	83
Paris	81,7	Londres	82,9
Edinburgh	81,5	Paris	82
Dublin	79	Dublin	79,5
Amsterdam	75,2	Amsterdam	75,5
Berlin	72,8	Berlin	73
Zurich	72,7	Zurich	73
Barcelone	71,9	Barcelone	72,1
Vienne	71,2	Vienne	71,7
Prague	69,7	Prague	70,1
Frankfurt	68,6	Frankfurt	69,2
Moscou	68,6	Moscou	69,1
Rome	67	Lisbonne	67,4
Bruxelles	66,7	Bruxelles	67,3
Genève	66,1	Rome	67,2
Lisbonne	65,7	Genève	66,6
Milan	64,3	Milan	65
Madrid	61,9	Madrid	62,6

Source : Annexe 8

De même, toutes les villes scandinaves présentent des taux d'occupation à la hausse comme Oslo et Stockholm, mais certaines villes - telles que Copenhague et Helsinki- maintiennent des résultats stables. En Europe de l'Est, le taux d'occupation s'améliore grâce à des événements internationaux comme *« International Building & Interiors Exhibition 2015 »* de Varsovie, il reste en revanche stable à Prague (Hotel News Ressource, 2015).

Les taux d'occupation les plus élévés sont obtenus par Edinbourg, Londres, Paris, et Dublin mais les villes les plus chères sont Genève, Zurich et ensuite Londres et Paris (Pwc european cities hotel forecast 2014 et 2015, p.9). Dans le classement du taux journalier moyen, on peut constater d'après les données ci-dessous, que Genève, Zurich, Londres et Paris pratiquent les prix les plus élevés en Europe.

TABLEAU 1-14 : Premiers classements du taux journalier moyen (ADR)

Villes	**2014 (euros)**	**Villes**	**2015 (euros)**
Genève	230,5	Genève	227,6
Zurich	196,4	Zurich	199
Londres	163,8	Londres	172,3
Paris	155,2	Paris	158,5
Rome	144,3	Rome	146,8
Moscou	134,4	Moscou	133,7
Milan	128,1	Milan	128,5
Frankfurt	123,9	Frankfurt	125,9
Amsterdam	120,4	Amsterdam	121,2
Barcelone	118,2	Barcelone	119,7
Bruxelles	111,3	Bruxelles	111,3
Vienne	96,2	Vienne	96,7
Edinburgh	93,7	Dublin	96,5
Dublin	93,6	Edinburgh	94,8
Berlin	90,2	Berlin	91,5
Lisbonne	84,6	Lisbonne	85,2
Madrid	79,4	Madrid	77,2
Prague	69,7	Prague	70,5

Source : Annexe 9

Dans le tableau suivant, Genève, Zurich, Londres puis Paris atteignent les taux de remplissage les plus élevés d'Europe en 2015. On constate complémentairement que l'indice de performance de la politique tarifaire avec le taux de remplissage (Revpar) de ces villes est également le plus haut (Pwc european cities hotel forecast 2014 et 2015, p.9).

TABLEAU 1-15 : Classement du revenu par chambre construite

Villes	2014(euros)	Villes	2015(euros)
Genève	152,3	Genève	151,5
Zurich	142,7	Zurich	145,2
Londres	135,5	Londres	142,7
Paris	126,9	Paris	130
Rome	96,7	Rome	98,6
Moscou	92,2	Moscou	92,4
Amsterdam	90,5	Amsterdam	91,5
Frankfurt	84,9	Frankfurt	87,1
Barcelone	84,9	Barcelone	86,3
Milan	82,4	Milan	83,5
Edinburgh	76,4	Edinburgh	78,7
Bruxelles	74	Dublin	76,8
Dublin	73,9	Bruxelles	74,9
Vienne	68,5	Vienne	69,3
Berlin	65,6	Berlin	66,8
Lisbonne	55,6	Lisbonne	57,5
Madrid	49,2	Prague	49,4
Prague	48,6	Madrid	48,4

Source : Annexe 10

3. Caractéristiques de l'hébergement en Suisse

Selon le guide des Pèlerins de 1225, une des trois grandes maisons du monde, l'Hospice du Grand-Saint-Bernard qui accueillait des indigents, des pèlerins et les malades de façon confortable au Canton de Valère, à Sion en Suisse. Ces hospices servaient les voyageurs européens et jouaient le rôle important de *« plaque tournante de l'Europe »* (Allemagne, Autriche, France, Italie). Au XIXè siècle, la Suisse devient un haut lieu de rencontres grâce au développement des voies de communication et l'apparition des chemins de fer (la première ligne Zurich-Baden en 1847) mais aussi grâce à ses paysages idylliques décrits par des auteurs comme Haller, Rousseau, Goethe, Byron, etc. Le pays attire de nombreux visteurs en dépit de la chèreté du coût de vie : *« pas d'argent, pas de Suisse »* (Routard de Adolphe Desbarolles en 1861).

Selon Hoffer (2003, p.15), le guide Baedeker a reconnu depuis 1844 que l'hôtellerie suisse est la première du monde avec les hôtels Baur de Zurich, les Bergues de Genève, les Trois Couronnes de Vevey et le Bellevue de Thoune, ainsi que le Gibbon de Lausanne. Jusqu'au XIXe siècle, chacune des grandes villes en Suisse possédait un établissement de belle réputation qui pouvait accueillir les *« grands »* du monde comme les Trois Rois de Bâle, l'Epée de Zurich, l'Albergo de Lugano, le Faucon de Berne et les Balances de Genève. Encore maintenant, les hôtels d'une étoile n'existent quasiment pas en Suisse.

En 1834, l'hôtel des Bergues de Genève, le premier établissement de luxe (cinq étoiles) du pays est construit. Cette solide réputation passe les frontières suisses vers l'Italie, l'Allemagne, la France et l'Autriche dans les échanges des bonnes adresses et les expériences entre les commerçants de ces pays. L'hôtel des Trois Rois de Bâle (de 1793 à 1844) a reçu l'élite intellectuelle européenne (un des plus beaux bâtiments du Vieux-Continent grâce à son architecture et sa magnifique façade). Mais la situation a profondément changé aujourd'hui avec l'avènement du tourisme de masse.

Comme nous l'avons déjà souligné, le tourisme joue un rôle important dans l'économie suisse avec des recettes totales de 47,8 milliards de francs en 2014, dont 21,9 milliards, soit 45,8% sont imputables aux services d'hébergement, de restauration et des transports (Fédération Suisse du tourisme 2015).

TABLEAU 1-16 : Recettes de l'hébergement (en milliards de CHF)

Recettes des touristes étrangers en Suisse	**2013**	**2014**	**2015**
Dans les établissements d'hébergement	7,5	7,7	7,4
Séjours d'études et séjours à l'hôpital	3,2	3,2	3,2
Total séjours touristiques avec nuitées	10,7	10,9	10,6

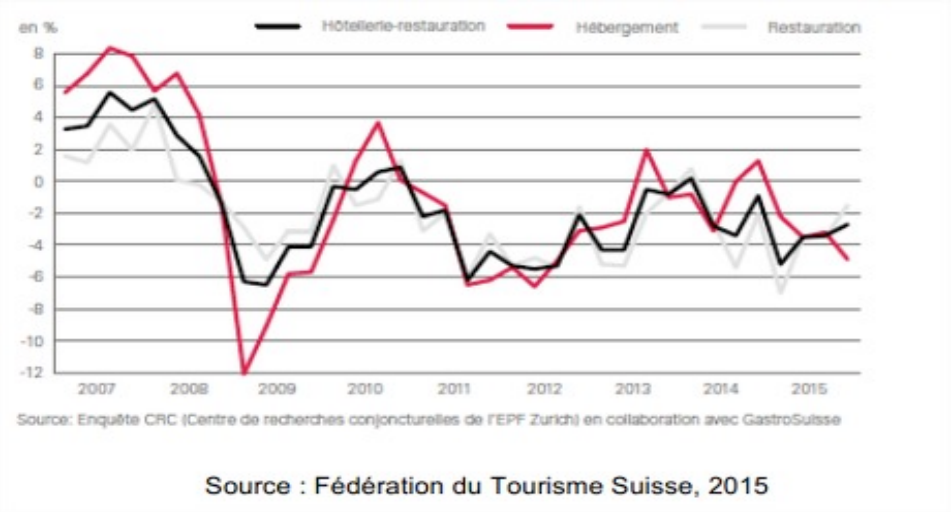
Source : Annexe 13

Selon la Fédération suisse du tourisme (2015, p.16), l'hébergement en Suisse se divise en deux catégories : l'hôtellerie (hôtels, pensions, auberges, motels, établissements de cure) et la parahôtellerie (logements de vacances privés, terrains de camping, hébergements collectifs, auberges de jeunesse, agritourisme, bed & breakfast).
Avec un chiffre d'affaires de 29,4 milliards de francs en 2013, l'hôtellerie et la restauration

suisses ont contribué à l'économie par 938,5 millions de francs nets de TVA et 9,1% du total des créances fiscales nettes de l'Administration fédérale des contributions. (Fédération du Tourisme Suisse, 2015)

En 2014, les hôtels suisses ont enregistré près de 36 millions de séjours de plus de 24 heures dont 55% environ sont imputables aux touristes internationaux, ce qui correspond à une augmentation de 1% par rapport à l'année précédente (OCDE, 2014, p.3)

FIGURE 1-8 : Les chiffres d'affaires de l'hôtellerie et de la restauration



Source : Fédération du Tourisme Suisse, 2015

En outre, l'hôtellerie contribue fortement au marché du travail suisse en créant 209 920 emplois, tandis que 8 472 jeunes reçoivent une formation auprès de 5% des professionnels actifs dans le cadre de l'apprentissage. L'hôtellerie crée également des emplois dans d'autres secteurs comme la construction, l'agriculture et le commerce spécialisé. À titre d'exemple, 50% des viandes sont fournies aux restaurants en Suisse, ce qui permet d'élargir le secteur de l'élevage (Fédération du Tourisme Suisse, 2015).

TABLEAU 1-17 : Nombre de nuitées dans les hôtels et les établissements de cure

Année	Arrivées	Nuitées	Durée de séjour	Taux d'occup. net en % (chambres)	Taux d'occup. net en % (lits)
2015	17 429 421	35 628 476	2,0	51,5	41,7
2014	17 162 053	35 933 512	2,1	52,0	42,2
2013	16 831 177	35 623 883	2,1	51,6	41,9
2012	16 297 767	34 766 273	2,1	50,5	40,8
2011	16 228 987	35 486 256	2,2	51,6	41,9
2010	16 202 574	36 207 812	2,2	52,3	42,9

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.21

Les touristes allemands constituent la clientèle principale des hôtels suisses malgré un recul considérable de 12,3% ces dernières années, baisse néanmoins compensée par l'augmentation des visiteurs chinois. En effet, la Chine représente le 5ème marché du tourisme suisse après l'Allemagne (3,9 millions de nuitées), les États-Unis (1,7 million de nuitées), le Royaume-Uni (1,6 million de nuitées) et la France (OCDE, 2016, p.321).

Pour surmonter les difficultés liées aux prix, le tourisme suisse met en œuvre une stratégie orientée vers la modernisation de l'hébergement, l'amélioration de la qualité des produits, l'optimisation des structures et le renforcement des coopérations dans le domaine du tourisme et de la diffusion du savoir (OCDE, 2016, p.323). Le plus grand nombre de nuitées étrangères enregistrées en Suisse est dû aux Allemands avec 3,9 millions nuitées (une diminution de 12,3% par rapport à l'année précédente), aux Américains avec 1,7 million nuitée (une augmentation de 5,7%), et aux Anglais avec 1,6 million nuitée (une diminution de 1,6%) (Fédération suisse du tourisme, 2015).

TABLEAU 1-18 : Nuitées des touristes étrangers en Suisse

Pays	2015	Saison d'hiver 2014/2015	Saison d'été 2015
Allemagne	3 853 180	1 915 438	2 010 174
Royaume-Uni	1 640 457	788 402	853 600
Etats-Unis	1 738 838	572 210	1 158 065
Total étrangers	19 576 295	8 338 067	11 362 680

Source : Annexe 11

Selon la répartition régionale des réservations donnée par la Fédération suisse du tourisme en 2015, Zurich se place en tête avec 5,6 millions de nuitées (une augmentation de 3,9%), suivie par les Grisons avec 4,7 millions de nuitées (une diminution de 6,6%) et le Valais avec 3,7 millions de nuitées (une diminution de 3,8%). Le tourisme domestique représente une grande part du marché touristique suisse, même si les grandes villes comme Genève et Zurich comptent davantage de visiteurs internationaux.

TABLEAU 1-19 : Nuitées enregistrées par région

Régions	Offre chambres	Offre lits	Nuitée en milliers Suisse	Nuitée en milliers étranger	Taux Occupation chambres	Taux occupation lits
Grisons	18 508	38 461	2 790	1 927	46,7%	38,1%
Zurich	17 266	29 698	1 653	3 959	63,3%	52,2%
Genève	9 282	15 249	566	2 387	64,6%	53,2%
Total 14 régions	**128 979**	**247 625**	**16 025**	**19 576**	**51,5%**	**41,7%**

Source : Annexe 12

Les taux d'occupation de Zurich et Genève sont plus élévés que le taux d'occupation de Grisons malgré une offre de chambres plus réduite.

La parahôtellerie, qui est du reste peu connue en Suisse, et les appartements de vacances enregistrent environ 18 millions de nuitée par an.

En 2015, plus de 8 millions de nuitées ont été enregistrées dans 60 000 appartements de vacances en Suisse avec un durée moyenne de séjour de 8 nuits (65% pour les Suisses, 30% pour l'Europe et 5% pour le reste du monde : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.22).

La parahôtellerie contient également les hébergements de groupes. En 2015, 12 335 groupes ont enresgistré 1,77 millions de nuitées dans 761 hébergements. La durée moyenne de séjour a ainsi augmenté de 5 nuits en 2015 contre 4,8 nuits en 2014 ; la taille des groupes a également augmenté de 29 personnes en 2015 contre 28 personnes en 2014.

TABLEAU 1-20 : Offre et demande de l'hébergement de groupe en Suisse

Région touristique	Etablissements	Lits	Groupes	Arrivées	Nuitées	Durée de séjour	Taille des groupes
Valais	172	11 048	2 529	67 965	389 132	5,7	27
Grisons	151	10 282	1 895	58 992	351 723	6	31
Oberland bernois	122	9 001	1 793	49 935	253 962	5,1	28
Suisse orientale/ Liechtenstein	74	4 594	1 372	38 988	171 083	4,4	28
Lucerne/Lac des Quatre-Cantons	71	5 544	1 257	37 439	153 674	4,1	30
Jura et Trois-lacs	51	2 837	1 045	31 775	149 656	4,7	30
Région lémanique (Vaud)	37	3 175	792	25 830	112 599	4,4	33
Tessin	25	1 134	541	11 981	55 511	4,6	22
Région Fribourg	23	1 465	506	17 807	76 951	4,3	35
Région Berne	10	621	145	3 483	12 775	3,7	24
Région zurichoise	10	598	197	5 481	16 779	3,1	28
Région Argovie	9	463	158	4 827	17 038	3,5	31
Région bâloise	5	312	97	2 153	9 303	4,3	22
Genève	1	336	8	139	172	1,2	17
Total	**761**	**51 410**	**12 335**	**356 795**	**1 770 358**	**5,0**	**29**

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.24

La demande de l'hébergement en groupe provient principalement de quatre pays : la Suisse, l'Allemagne, la France et l'Italie pour les régions de Bâle, de Berne, du Jura et des Trois-Lacs (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.24).

TABLEAU 1-21 : Pays d'origine des hôtes pour l'hébergement de groupes en Suisse

Pays	Groupes	Arrivées	Nuitées	Durée de séjour	Taille des groupes
Suisse	10 021	295 555	1 350 236	5,5	29
Allemagne	922	22 898	178 600	7,8	25
France	239	5 335	48 936	9,2	22
Autres	1 153	33 007	192 586	5,8	29

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.24

Les auberges de jeunesse qui appartiennent également à la parahôtellerie connaissent une baisse de leur demande de 14,4% avec seulement 814 000 nuitées enregistrées en 2015. En s'intéressant à des catégories plus précises, on constate que la demande étrangère a également diminuée de 31,3 % par rapport à 2014 avec 277 000 nuitées enregistrées. En effet, les arrivées des touristes allemands dans ce type d'hébergement baissent de 25,5% (76 000 nuitées), celles du Royaume-Uni de 48,2% (19 000 nuitées) et celles de la France de 43,9% (16 000 nuitées) (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.25).

TABLEAU 1-22 : Auberges de jeunesse et terrains de camping

Région touristique	Etablissements recensés	Lits recensés	Arrivées	Région touristique	Etablissements recensés	Total places	Nuitées
Grisons	8	1 030	55 107	Valais	61	7 498	361 974
Région zurichoise	7	735	55 503	Oberland bernois	53	4 935	268 896
Oberland bernois	5	546	52 598	Région lémanique (Vaud) et Genève	44	7 901	305 874
Suisse orientale	5	464	26 459	Grisons	44	5 502	266 645
Tessin	4	596	40 627	Lucerne/Lac des Quatre-Cantons	39	5 108	236 906
Région lémanique (Vaud)	4	550	36 254	Jura et Trois-Lacs	38	5 676	183 988
Valais	4	509	35 456	Suisse orientale	37	4 717	159 900
Lucerne/ Lac des Quatre-Cantons	4	425	34 305	Tessin	33	5 971	617 552
Jura et Trois-Lacs	3	266	x	Région zurichoise	23	2 786	111 954
Région Argovie	3	190	x	Région Fribourg	13	2 625	49 870
Région bâloise	2	275	x	Région Argovie	10	989	34 908
Région Berne	1	180	x	Région Berne	9	1 153	51 966
Région Fribourg	1	76	x	Région bâloise	6	508	6 847
Genève	0	0	0	**Total**	**410**	**55 369**	**2 657 280**
Total	**51**	**5 842**	**415 194**				

x = non indiqué pour raisons liées à la protection des données (moins de 3 établissements ouverts)

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.25, p.26

Pour l'année 2015, le canton des Grisons se place en tête en enregistrant 138 000 nuitées (une diminution de 7,6% par rapport à l'année précédente), contre 107 000 nuitées dans la région zurichoise (une diminution 11,3%) et 98 000 nuitées dans l'Oberland bernois qui connaît en revanche une augmentation de 2,6% par rapport à 2014 (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.25).

Concernant les terrains de camping, on compte 2,7 millions de nuitées enregistrées avec une

légère baisse de 0,6% en 2015. Si les visiteurs suisses ont augmenté de 9,8% (1,8 millions de nuitées) le nombre de touristes étrangers s'est en revanche réduit de 16,7% (870 000 nuitées). Pour donner des chiffres plus précis, le nombre de nuitées a chuté de 21,8% (315 000 nuitées) pour l'Allemagne, de 31,5% (183 000 nuitées) pour les Pays-Bas et de 1% pour la France (81 000 nuitées) entre 2014 et 2015. Toutefois, le nombre de visiteurs britanniques a progressé de 3,8% avec 66 000 nuitées (Fédération Suisse du Tourisme 2015). Le Tessin et le Valais constituent les deux régions touristiques les plus importantes pour les terrains de camping, comme on peut le constater à partir des données ci-dessous.

Concernant l'agritourisme, les fermes suisses ont enrégistré 31 000 nuitées en 2015, soit une baisse de 13%, ce qui réduit de 8% le chiffre d'affaires par rapport à 2014 (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.27).

Dans la catégorie de la parahôtellerie, les bed & breakfast connaissent également une baisse de nuitées par rapport à 2014, avec 396 423 nuitées en 2015 contre 422 786 en 2014 (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.28)

TABLEAU 1-23 : Nuitées dans les bed & breakfast suisses

Année	Etablissements	Chambres	Lits	Arrivées	Nuitées Suisses	Nuitées Etrangers	Total nuitées
2015	911	2 830	5 658	168 062	204 000	192 423	396 423
2014	1 022	3 094	6 208	175 102	210 644	212 142	422 786
2013	1 036	3 031	6 239	186 478	218 123	227 278	445 401
2012	988	2 903	5 965	179 792	206 338	234 723	441 061

Source : Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.28

D'après les différentes données que nous avons longuements détaillées, on constate que l'attractivité de l'hôtellerie est plus grande que celle de la parahôtellerie. Malgré une légère baisse du nombre de nuitées enregistrées dans les hôtels suisses en 2015 à cause du choc du franc, l'hôtellerie-restauration reste l'un des plus importants employeurs en Suisse. En 2013, 209 920 employé(e)s travaillaient dans cette branche et près de 8472 jeunes ont été formés dans le cadre de leur apprentissage. En outre, la restauration crée indirectement de l'emploi

dans les autres secteurs comme la construction, l'agriculture et le commerce spécialisé. Il existe 28 806 établissements d'hôtellerie-restauration, dont 85% de restaurants et 15% d'hôtels en Suisse qui génèrent un chiffre d'affaire d'environ 28,4 milliards de francs, dont 938,5 millions de francs nets de TVA en 2013 (Fédération Suisse du Tourisme 2015, p.29).

Conclusion

Alors que le secteur hôtelier de l'Europe du Nord affichait de meilleurs résultats que celui de l'Europe du Sud en 2014, la tendance s'est désormais inversée comme le montre le cas du Portugal, ou celui de la Grèce dont le marché a progressé de 1,8 % en 2015 (PWC european cities hotel forecast 2014-2015, p.22). On peut également constater cette tendance positive dans les pays hors zone euro comme la Russie, le Royaume-Uni et la Suisse. Au niveau européen, le secteur du tourisme suisse enregistre une légère baisse suite à la dépréciation de l'euro et au renforcement du franc en 2015. Genève et Zurich continuent à figurer parmi les 18 villes touristiques les plus fréquentées d'Europe, même si Genève recule en 2015 du fait d'un niveau de vie trop élevé. Celle-ci est en effet classée comme la ville la plus chère d'Europe, suivie par Zurich, Londres puis Paris (Rapport de pwc-european-cities-hotel-forecast 2014-2015).

Ce chapitre montre donc la croissance continue du tourisme même si ce secteur subit les contrecoups du climat, de l'insécurité ou des fluctuations des marchés économiques. Le tourisme joue toujours un rôle majeur dans les économies nationales. En effet, les territoires touristiques se multiplient simultanément aux avancées technologiques, des transports et de la communication. Ce phénomène s'accompagne d'une évolution des comportements touristiques : les touristes deviennent plus exigeants et leurs attentes évoluent en permanence. Ils ne se cantonnent plus à quelques destinations aujourd'hui, les facteurs décisifs étant l'offre et les services proposés. Cette mutation profonde des attentes et des comportements des touristes oblige les professionnels du tourisme à innover, modifier et diversifier leur offre. Cela nous conduit ainsi à nous interroger dans le chapitre suivant sur l'évolution de l'organisation du travail et le développement des compétences des ressources humaines.

Chapitre 2 : Le développement des compétences dans l'entreprise

Dans ce deuxième chapitre nous souhaitons analyser les structures des organisations et les proccessus de changement organisationnel. Nous aborderons donc tout d'abord le fonctionnement et l'évolution des structures des organisations, et particulièrement l'évolution de l'organisation du travail pour mieux expliquer ensuite la gestion des compétences.

I. Le fonctionnement et l'évolution des organisations

Les nouvelles technologies d'information et de communication suscitent des transformations organisationnelles importantes. Les choix en matière de management dépendent donc des degrés de cohérence et de correspondance entre les caractéristiques internes de l'organisation, les modes de fonctionnement, les modes d'ajustement et les types d'environnements de l'entreprise.

Ces mutations remettent en question les nouveaux critères de performance productive en raison de l'instabilité croissante de l'environnement de l'entreprise, des modes de coordination des organisations, et des modifications de la relation salariale.

1. Le fonctionnement d'une organisation

Crozier et Friedberg (1992) comparent une entreprise à un *« royaume des relations de pouvoirs, de l'influence, du marchandage et du calcul »* et la perçoivent comme *« un construit humain qui n'a pas de sens en dehors des rapports de ses membres »*. La coopération entre plusieurs individus et le travail collectif constitue donc un point de départ pertinent pour l'analyse des organisations.

L'activité d'une organisation s'articule autour de deux processus fondamentaux : la division du travail et la coordination des tâches. Mintzberg (1982) définit la structure d'une organisation comme l'ensemble des *« moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »*. Chaque organisation met donc en place une répartition des tâches et des processus de coordination/intégration. Autrement dit, la structure d'une entreprise se caractérise avant

tout par la répartition des tâches et des responsabilités ainsi que par les mécanismes, les règles et les procédures de coordination.

Il est également indispensable de comprendre l'évolution du contexte culturel, économique et social d'une entreprise. À ce propos, l'approche de la contingence structurelle analyse les facteurs externes - c'est-à-dire l'évolution de la structure du marché de travail (Blau, 1970), la technologie (Woodward, 1958,1965), la prévisibilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967)- et la stratégie de l'entreprise (Chandler, 1966 ; Williamson, 1975).

À titre d'exemple, les innovations managériales des entreprises japonaises ont interpellé l'Europe et les États-Unis par leurs techniques de management qui leur ont valu un succès mondial dans les années 1980. Dans *« the art of the Japanese Management »* publié en 1981, Pascale et Athos ont présenté pour la première fois un modèle de gestion pour structurer une organisation de manière globale et efficace.

Selon Ouchi (1981), le succès remarquable des entreprises japonaises s'explique par une politique pertinente du management qui a intégré différentes innovations : ces entreprises établissent des relations étroites entre leurs principes de gestion et les caractéristiques socio-culturelles du Japon : *« les japonais acceptent l'ambiguïté, l'incertitude et l'imperfection comme les éléments qui font partie de la vie d'un groupe humain organisé »* (Falciola, 2017, p.200). Pour s'adapter aux contraintes actuelles, le système japonais prend en considération les facteurs humains, les relations de travail et les apports personnels au groupe de production.

Au niveau des salariés, l'employé japonais se montre très fidèle à son entreprise, et *« il n'est pas rare qu'un employé mène la totalité de sa carrière dans une seule société. Celle-ci devient alors une véritable cellule familiale, prenant en charge le développement professionnel et parfois même social de l'individu. La raison sociale de l'employeur constitue quasiment un second patronyme pour le travailleur. C'est « l'emploi à vie ». C'est aussi, dans la majeure partie des entreprises, l'instauration d'un « syndicat maison » très proche de la direction »* (Falciola, 2017, p.200).

En outre, le management des entreprises japonaises repose en grande partie sur le

développement des ressources humaines puisque *« les Japonais attachent beaucoup d'importance, et ce depuis longtemps, à leur personnel. Leur management est très habile pour développer les ressources humaines de l'entreprise, du recrutement à la retraite, sans oublier la formation et le perfectionnement professionnel »* (Falciola Jean-Claude, 2017, p.200).

Les organisations japonaises se distinguent, d'autre part, par une communication efficace : *« les Japonais sont toujours prêts à consentir de gros investissements dans un savoir-faire qui leur permet d'être plus efficients non pour eux-mêmes mais avec les autres. Cette sensibilité différente se fait tout particulièrement sentir au niveau de la communication à l'intérieur de l'entreprise. Si dans notre pays, la paix du travail repose en grande partie sur les conventions et contrats collectifs, il semble qu'au Japon, elle a pour principal fondement le respect particulier apporté aux relations humaines dans le cadre du travail. Une manière subtile de partager l'information, de motiver ses collaborateurs »* (Falciola Jean-Claude, 2017, p.201).

On note également l'importance de la coordination et du partage dans le système japonais. En effet, *« au Japon, on gère un « groupe » d'individus et l'on néglige de traiter les membres de ce groupe de façon isolée. La politique de gestion du personnel tient d'ailleurs une place très centrale dans l'organisation de l'entreprise…Si aux États-Unis, par exemple, on recherche principalement des spécialistes fonctionnels « amovibles », au Japon, on s'attache bien davantage à former des « company men », c'est-à-dire des généralistes spécialisés dans leur propre entreprise »* (Falciola Jean-Claude, 2017, p.200).

Dans ce contexte où les relations de travail sont primordiales, un chef d'équipe assure également le rôle de coordinateur : *« Si l'on apprécie le manager américain pour sa capacité d'entreprendre, son goût du risque, ses connaissances techniques et son potentiel d'agressivité en affaires, on recherche tout autre chose chez le dirigeant japonais : sa loyauté à l'égard du travail, son effacement personnel au profit du groupe, son sens de la coopération et sa conception de l'honneur, calquée sur la philosophie de l'entreprise »* (Falciola Jean-Claude, 2017, p.201).

Le management des entreprises japonaises repose sur une gestion peu formelle, flexible et fidèle à l'esprit de maison, autrement dit, il n'est *« pas question, au Japon, pour un brillant*

gradué d'une grande université, de commencer sa carrière dans un état-major de direction. C'est dans les ateliers de production ou dans les équipes de vente qu'il débutera très modestement et sans différenciation par rapport à ses collègues ouvriers ou employés (...) La formation japonaise produit plus de « généralistes » que de « spécialistes », à travers une fréquente rotation dans tous les domaines de la gestion, et aussi parce que les fonctions et les postes ne sont que très vaguement définis ; chacun doit s'occuper des problèmes des autres » (Falciola Jean-Claude, 2017, p.202).

En dépit de ses qualités, il faudrait néanmoins se garder d'ériger le modèle du management japonais en modèle unique. Les conflits internes existent aussi dans les entreprises nipponnes et l'emploi à vie empêche la réduction du chômage. En outre, le principe de séniorité est fortement critiqué par la jeune génération formée aux méthodes occidentales et américaines qui privilégient la performance. Les entreprises font également face à de nouvelles aspirations comme la réduction du temps de travail et le prolongement des vacances, mais aussi au vieillissement de la population et à une baisse de fertilité.

En somme, cet art du management japonais se base sur les sept leviers principaux - Stratégie, Structures, Systèmes, Buts Précis, Savoir-faire, Style et Personnel - à l'origine du succès économique du pays. Ces sept leviers sont d'ailleurs repris comme modèle de base par le cabinet de conseil en management Mc Kinsey.

FIGURE 2-9 : Modèle 7S

Adapté par Mc Kinsey

Ces sept facteurs interdépendants influencent le fonctionnement d'une organisation, mais l'importance de chacun de ces facteurs étant variable, les dirigeants peuvent agir sur chacun de ces leviers en fonction de leur contexte spécifique. Selon Mc Kinsey, les quatre derniers facteurs (Buts Précis, Savoir-faire, Style et Personnel) permettent à l'entreprise de s'adapter et de s'améliorer face aux pressions de l'économie moderne à court et moyen terme.

Ce modèle des 7 leviers est destiné à analyser le portefeuille d'activités afin d'étudier la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise et de mieux répartir les ressources entre les domaines d'activités actuels et potentiels. Il se présente comme un outil d'analyse mais aussi d'aide à la décision stratégique dans la gestion d'un portefeuille de segments d'activités distincts ou de la diversification de l'activité. En somme, il permet à l'entreprise d'évaluer l'attractivité des activités (diagnostic externe) en relation avec sa situation interne (diagnostic interne).

2. La diversité des structures organisationnelles

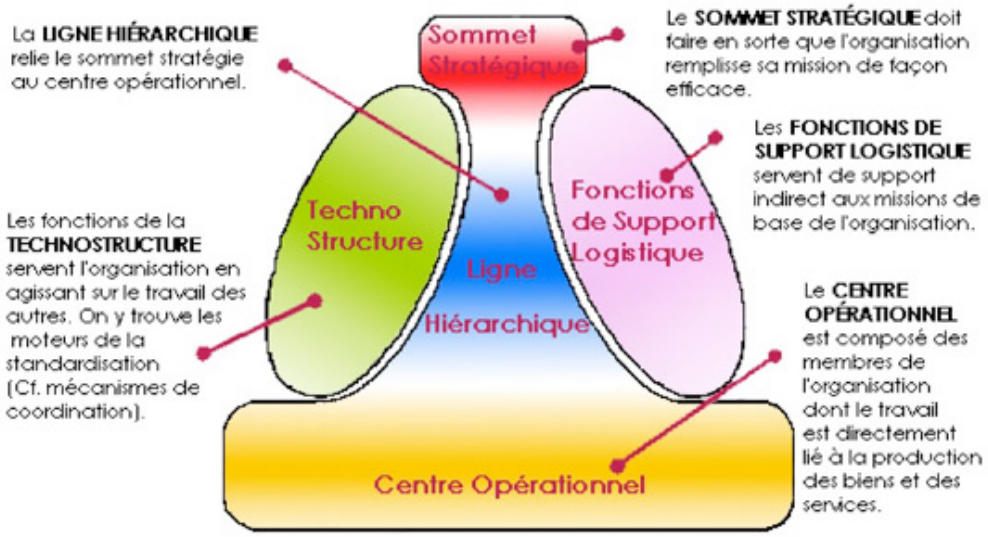
Une organisation repose nécessairement sur une structure *« définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »* (Mintzberg, 1982 cité par

Jehan, 2012, p.78).

La structure organisationnelle des entreprises évolue vers une structure plus flexible et moins hiérarchisée à travers une décentralisation importante des décisions et l'application de nouvelles pratiques de travail comme le travail en équipe autonome, la rotation des tâches et le management de qualité.

Il est ainsi essentiel pour une entreprise de trouver une structure organisationnelle adaptée aux conditions du marché et capable d'établir un équilibre entre la coordination et la configuration interne sur le plan structurel mais aussi comportemental.

FIGURE 2-10 : Les composantes de base d'une structure organisationnelle



Source: Henry Mintzberg, 1986

La coordination est donc un élément de base de la définition de la structure. Pour Mintzberg, il existe cinq principes de coordination qui permettent d'assurer la cohésion entre des activités différenciées :

- **La supervision directe** (la communication formelle) ;
- **La standardisation des procédés** (les tâches formalisées) ;
- **La standardisation des résultats** (les objectifs décrits) ;

- **La standardisation des qualifications** (les formations requises) et des normes (les valeurs précises) ;
- **L'ajustement mutuel** (la communication informelle entre les agents).

Avec les caractéristiques de la division du travail sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique du travail, l'auteur a distingué cinq éléments communs aux cinq structures organisationnelles suivantes :

- **Le centre opérationnel** (bureaucratie professionnelle-standadisation des qualifications) est composé les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services ;
- **Le sommet stratégique** (structure simple-supervision directe) doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace ;
- **La ligne hiérarchique** (structure en divisions-standardisation des résultats) relie le sommet stratégie au centre opérationel ;
- **La technostructure** (bureaucratie mécaniste-standisation des processus de travail) définie comme le moteur de la standardisation dans l'organisation ;
- **Le support logistique** (adhocratie-ajutement mutuel) qui comprend les employés et soutient indirectement le reste de l'organisation comme le conseil juridique, les relations publiques, le service de paie ou le service informatique.

Après avoir identifié les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise, l'auteur continue à préciser les facteurs qui influencent cette construction et expliquent les différences entre les entreprises. Il met ainsi en place huite paramètres de concept :

- la spécialisation du travail ;
- la formalisation des comportements ;
- la formation et la socialisation ;
- le regroupement des postes de travail ;
- le regroupement des postes de travail en unités,
- la taille des unités ;
- les systèmes de planification et de contrôle ;
- les mécanismes de liaison entre les postes et les unités et le système de prise de décision.

De nombreux auteurs distinguent les organisations mécanistes, des organisations organiques.

L'organisation mécaniste correspond au système bureaucratique (Weber) avec une forte division du travail, une grande emprise de la coordination hiérarchique et un haut degré de formalisation des règles et des procédures. Ce type d'organisation manque néanmoins de flexibilité compte tenu des niveaux hiérarchiques, de la lenteur dans la prise de décision et de la rigidité des règles.

Ce modèle, qui favorise un développement de travail simple et stable, convient aux grandes entreprises dont le niveau élevé de spécialisation professionnelle, la précision des compétences requises pour chaque poste, la coordination et le contrôle hiérarchique écartent toute forme d'incertitude.

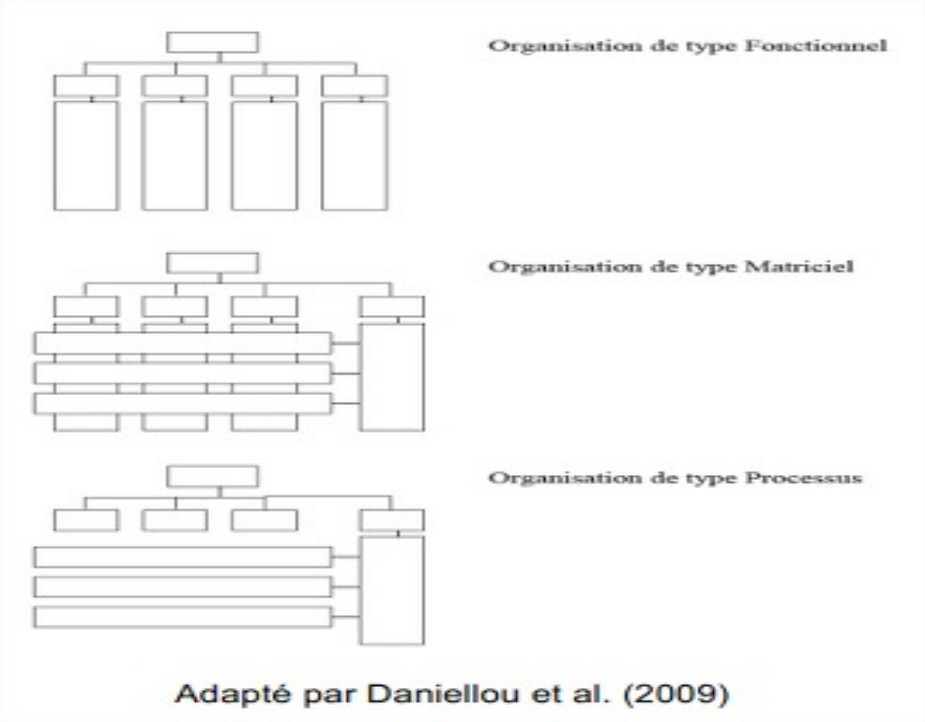
Cependant, la complexification et l'instabilité croissantes des marchés mettent à mal l'efficacité des systèmes bureaucratiques depuis la fin des années 1970. Le nouveau contexte économqiue nécessite des structures plus souples, plus légères, moins centralisées et moins formalisées.

En revanche, les systèmes organiques, qui correspondent aux organisations matricielles (par projet ou par réseaux), permettent aux entreprises de réagir rapidement aux contraintes productives et commerciales impliquées par les évolutions imprévisibles des marchés. Flexible, ce type de structure réduit les niveaux hiérarchiques en créant des mécanismes de coordination plus souples comme l'ajustement mutuel, les réunions périodiques et les agents intégrateurs.

D'après Rusell L. Ackoff (1981), l'entreprise organique est la seule qui agit en fonction de l'avenir et qui sait conjuguer les trois temps (passé, présent, futur) : en général, la structure organique s'inscrit dans un environnement dynamique et privilégie par conséquent la flexibilité et l'ajustement mutuel (Henry Mintzberg, 1982).

Chaque modèle exprime donc des options de management : nous allons présenter ci-après les principales analyses portant sur les caractéristiques des structures organisationnelles et leurs interactions sur les pratiques managériales.

FIGURE 2-11 : Types d'organisation



L'organisation de type fonctionnel suit le modèle vertical qui privilège une organisation divisée en différents services fonctionnels avec la coordination centralisée d'une structure hiérarchique puissante et la planification de haut en bas. Cette organisation convient à un environnement stable pour la production de masse d'un produit bien défini.

L'organisation de type matriciel fait coexister une autorité en charge de la coordination du projet/processus et une autorité plus hiérarchique en charge de la gestion des équipes pour répartir les tâches et les responsabilités (Daniellou et al., 2009). Ce modèle met en évidence l'articulation entre les statuts, les relations d'autorité, les liens fonctionnels, les rôles, et les réseaux de communication. Mais ce modèle rend difficile la coordination et la communication.

L'organisation de type processus suit le modèle horizontal en divisant quant à elle le travail en fonction des processus tournés vers les clients ou en fonction de projets, ce qui favorise la réactivité et l'innovation dans un environnement concurrentiel en très forte évolution.
Henry Mintzberg (1982) propose pour sa part de relier les diverses structures organisationnelles aux caractéristiques de l'environnement.

TABLEAU 2-24 : Structure de l'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement

Environnement	Stable	Dynamique
Complexe	Structure décentralisée Bureaucratique (Standardisation des qualifications)	Structure décentralisée Organique (Ajustement mutuel)
Simple	Structure centralisée Bureaucratique (standardisation des procédés de travail)	Structure centralisée Organique (supervision directe)

Source : Henry Mintzberg, 1982

Henry Mintzberg identifie les différentes configurations organisationnelles en proposant une typologie originale divisée en 4 modèles :

- **L'organisation à structure simple** correspond à un entrepreneur qui pilote un dispositif centralisé avec une hiéarchie réduite, le contrôle étant exercé par un directeur général souverain, le propriétaire. La primauté des contrôles personnels est assurée par la volonté puissante du dirigeant ;
- **La bureaucratie mécaniste** ou technostructure convient à la production de masse qui fait coexister plusieurs strates de direction et de procédures formalisées. Elle réagit donc lentement aux changements et à la motivation des employés ;
- **La bureaucracie professionnelle** se base sur l'expérience partagée plutôt que la hiérarchie. Son administration est gérée autoritairement par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Ce type d'organisation est plus démocratique et donne plus de motivation aux employés que la bureaucratie mécaniste ;
- **L'adhocratie** est mieux adaptée aux industries de pointe qui demande une innovation permanente et une réaction rapide aux marchés fluctuants. Cette organisation se distingue par la présence d'équipes souples et transversales pouvant participer à des projets spécifiques en fonction des besoins de l'entreprise.

Selon lui, la plupart des structures des organisations peuvent se répartir dans l'une de ces quatre catégories fondamentales. Ces formes organisationnelles sont conçues sur la base

d'une double opposition : premièrement sur l'opposition entre l'exigence de la division des activités et celle de la coordination, et deuxièmement sur l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents.

Les variables structurelles concernent l'âge de l'organisation, sa taille, son secteur d'activité, son système technique, les caractéristiques de ses marchés, la repartition de pouvoir, etc.

Les facteurs de contingence doivent servir à déterminer les buts de l'organisation car des conflits de but peuvent surgir entre différents acteurs. Mintzberg a ainsi distingué deux types de buts : les buts de mission (la fonction de base comme les produits, les services, et les clients de l'organisation) et les buts de système (la survie, l'efficience, le contrôle de l'environnement, la croissance).

Pour Barnard (1968, cité par Thiétart, 2000, p.8), *« la survie d'une organisation dépend du maintien d'un équilibre de nature complexe dans un environnement en continuelle fluctuation ».* D'autre part, Nonaka (1988, cité par Thiétart, 2000, p.9) écrit que *« pour qu'une organisation puisse évoluer de manière continue, il est nécessaire de laisser de la liberté à ses composantes afin qu'un conflit créatif puisse émerger ».*
Après avoir présenté les principaux acquis des analyses concernant la structure des organisations, nous allons aborder dans la section suivante l'évolution de l'organisation du travail.

3. L'évolution de l'organisation du travail

3.1 L'école classique de l'organisation

Les formes traditionnelles d'organisation reposent sur la répartition des tâches, la structure hiérarchique et les rapports d'autorité ; ce sont, en effet, ces éléments qui contribuent à l'équilibre du système selon les modèles théorisés par Taylor, Weber, Fayol et Mc Gregor.

À la fin du XIXème siècle Taylor (1856-1915) propose une Organisation Scientifique du Travail (OST) afin d'améliorer la rentabilité de la production. Il élabore un système dans lequel les tâches et les postes sont rigoureusement répartis entre les ouvriers, tandis que l'augmentation des salaires et la réduction des coûts sont décidées par les dirigeants. Dans les organisations des modèles classiques les rôles sont précisément et rigoureusement définis. Cette forme d'organisation correspond aux structures fonctionnelles et divisionnelles. Boyer et Equilbey (1999, p.193) ont souligné que *« dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation »*.

Contrairement à Taylor, Max Weber prend en considération le facteur humain au sein de l'entreprise et s'interroge sur le pouvoir de récompenser ou de sanctionner le travail des subordonnés. Selon Weber, la structure bureaucratique est une structure stable dans laquelle chaque poste hiérarchique sert une fonction précise pour éviter le chevauchement des tâches, chaque secteur faisant l'objet d'une surveillance par un secteur hiérarchiquement supérieur. De plus, la mission principale du système bureaucratique consiste à juger et à sanctionner le salarié. En somme, l'organisation bureaucratique de Weber repose sur un système rigoureux de contrôle et de sanction.
Henry Fayol (1841-1925) établit pour sa part 14 principes de management : Division du travail, Autorité/Responsabilité, Discipline, Unité de commandement, Unité de direction, Priorité de l'intérêt général, Juste rémunération, Centralisation, Hiérarchie, Ordre, Équité, Stabilité du personnel, Initiative et Esprit de corps. Sa vision personnelle de la gestion en entreprise peut se résumer en cinq mots : « *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ».

En rupture avec les trois théoriciens que nous venons de citer, Douglas Mac Gregor (1906-

1964), surtout connu pour la théorie XY, a quant à lui conduit une réflexion sur la nature et le comportement des hommes. La théorie X part de l'idée que l'Homme déteste le travail, ce qui nécessite sanctions, contrôle et menaces pour l'inciter à travailler et garantir le bon fonctionnement de l'entreprise. Selon D. Mac Gregor la majorité des hommes rejettent les responsabilités en se soumettant volontairement à une autorité hiérarchique, ce qui implique un management autoritaire avec une structure stricte et détaillée. Contrairement à la théorie X, la théorie Y affirme que l'Homme possède naturellement la capacité à fournir des efforts au travail comme source de satisfaction et qu'il peut ainsi se contrôler, s'autodiriger, chercher des responsabilités, et faire preuve d'imagination et de créativité ; un style de management flexible favorise la participation et l'autonomie des salariés (Josien et Landrieux-Kartochian, 2008, p.76, 77).

3.2. L'école des relations humaines

Si l'école classique a négligé l'importance du facteur humain dans le management des entreprises, l'école des relations humaines, représentée par des théoriciens comme Mayo, Lewin, Maslow ou Herzberg, a largement développé cet aspect. Ghoshal et Bartlett (1998, p.261) ont souligné que les nouvelles formes d'organisation *« s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant sa structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficaces. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie plus large et plus organique fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».*

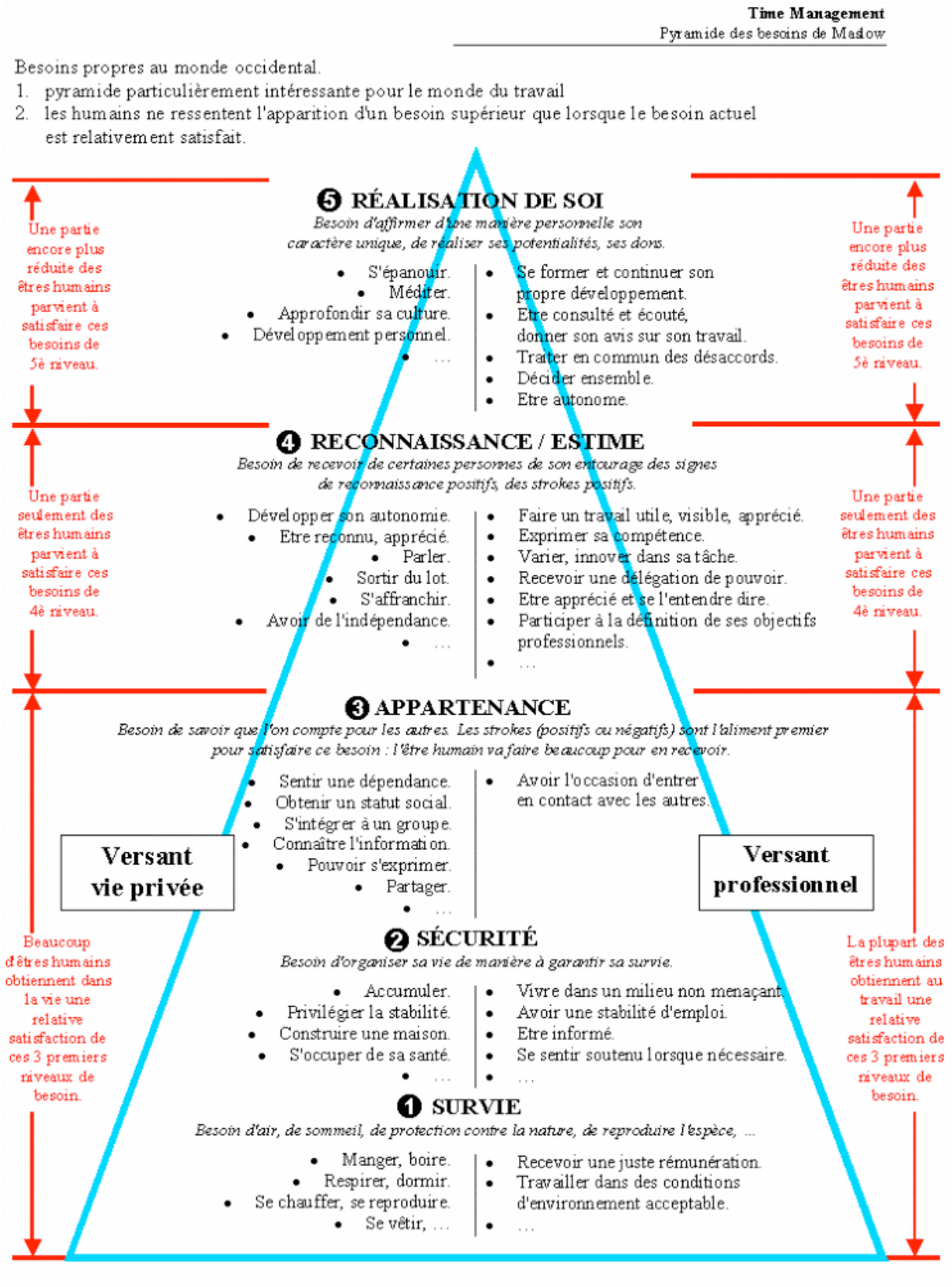
Jean-Marie Peretti (2009, p.14) souligne le rôle pionner d'Elton Mayo (1880-1949) dans le domaine des ressources humaines en écrivant : *« les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (1934) et d'autres chercheurs (Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg) donnent naissance à l'école des Relations Humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction RH ».*

Entre 1920 et 1950, les pays développés emploient des ouvriers peu ou non qualifiés en les astreignant à des tâches répétitives sans chercher à les former ; il en résulte une baisse de productivité, un fort taux d'absentéisme et une rotation plus élevée du personnel. Contrairement à Taylor, Fayol et Weber, Mayo montre que la productivité ne dépend pas entièrement du niveau des salaires, mais également de l'intérêt qu'on porte aux salariés. Par ses différentes expériences dans les entreprises, il constate que l'environnement de travail et la satisfaction influent sur la performance. Autrement dit, l'efficacité au travail dépend des relations entres les individus et de la communication interne qui constituent les facteurs décisifs de satisfaction ou de non satifaction dans l'entreprise (Cadin et Guerin, 2010, p.4).

Kurt Lewin (1890-1947), figure majeure de l'école des Relations Humaines, s'est intéressé quant à lui à la psychologie du travail. Il identifie ainsi trois modes de management principaux : le management autocratique, démocratique ou laisser-faire. Le mode autocratique repose sur l'autorité pour générer un haut niveau de rendement, mais il favorise une certaine tension et engendre des comportements agressifs au sein de l'entreprise, ce qui est contraire à la cohésion de groupe et à la créativité. Plus flexible, le style démocratique encourage la créativité et la participation des employés à la réalisation des objectifs fixés en créant un climat de travail plus agréable. Le style *« laisser-faire »* se traduit par une faible implication du manager qui laisse le groupe s'auto-organiser, mais ce laisser-faire peut entraîner une déstabilisation du groupe, l'insatisfaction des individus et une baisse de rendement. Parmi les trois styles de management, Lewin montre la pertinence du style démocratique en termes d'efficacité et de climat social (Josien et Landrieux-Kartochian, 2008, p.75, 76).

Abraham Maslow (1908-1970) développe pour sa part, une théorie qu'il représente sous la forme d'une pyramide dénomée *« pyramide des besoins -facteurs de motivation ».*

FIGURE 2-12 : La Pyramide des besoins de Maslow



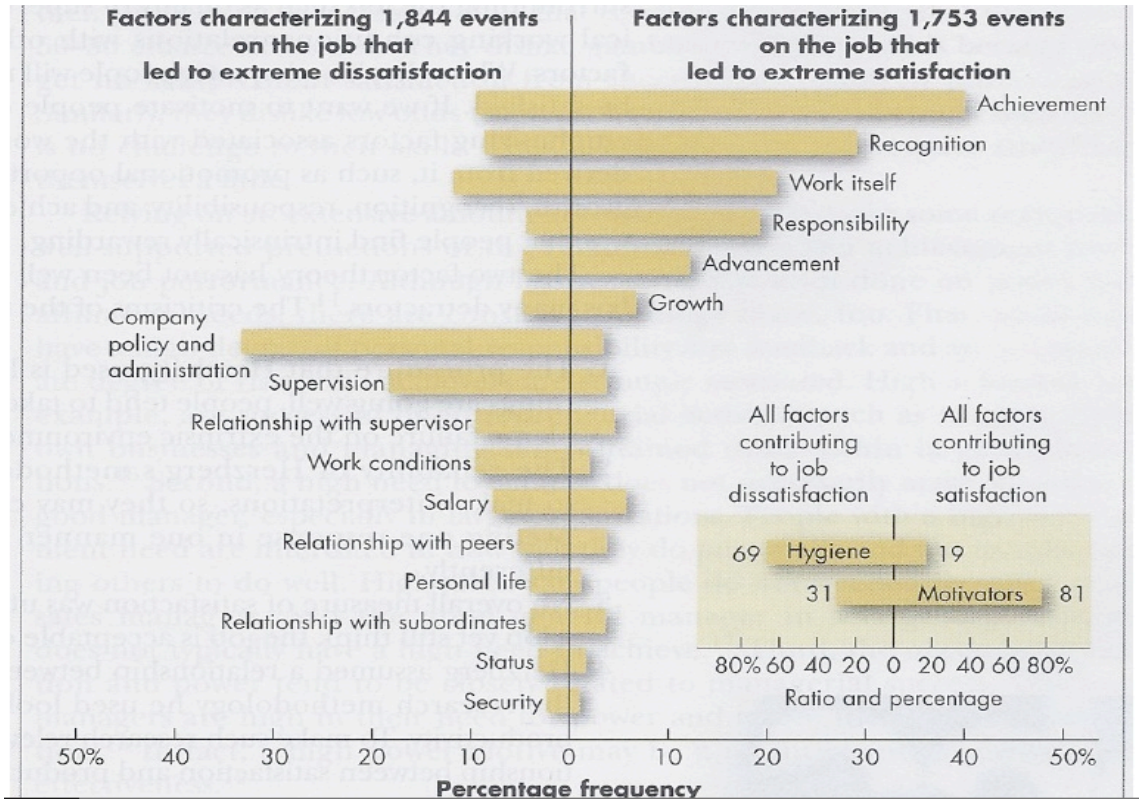
Source : http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow/

Patrice Roussel (2001, p.5 et 6) souligne que *« Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoin d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoin d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi ».*

Selon Samuel Josien et Sophie Landrieux Kartochian (2008, p.66), les besoins inférieurs correspondent aux besoins physiologiques et sécuritaires. Les besoins supérieurs comprennent quant à eux les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement.

Frederick Herzberg (1923-2000) complète la théorie de Maslow avec la théorie bi-factorielle (1959) grâce à de nombreuses enquêtes réalisées pendant quarante ans sur l'adéquation des méthodes de l'organisation du travail ; Il a découvert que les circonstances qui conduisaient à la satisfaction dans le travail étaient de nature différente des circonstances qui apportaient une insatisfaction dans le travail. Il s'agit de motivations intrinsèques ou de motivations extrinsèques à l'individu. Les facteurs intrinsèques comme la responsabilité, la progression dans la carrière, l'autonomie, la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail sont considérés comme *« leurs bons moments au travail »*. Par contre les facteurs extrinsèques comme la politique salariale, l'administration de l'entreprise, la qualité des interactions sociales, les conditions de travail, le salaire et la sécurité d'emploi sont considérés de causes de *« mauvais moments au travail »*. Seuls les facteurs intrinsèques augmentent donc la satisfaction et la motivation (le contenu des tâches, de la réussite, la promotion, l'indépendance et l'autonomie), les autres facteurs étant au contraire sources de mécontentements.

FIGURE 2-13 : Comparaison de la satifaction et de l'insatifaction de l'Herzberg



Source: Harvard Business Review, janvier 2003

Les travaux de Herzberg montrent ainsi la complexité et la diversité des sources de motivation et de démotivation chez les salariés car il est nécessaire d'enrichir les tâches non seulement au niveau individuel mais également au niveau collectif. Bernard Diridollou (2007, p. 151 et 152) souligne d'ailleurs que *« la plus-value apportée par Herzberg, par rapport à Maslow, consiste à mettre en évidence le point suivant : selon lui, les facteurs d'hygiène peuvent susciter des insatisfactions ; mais une réponse, même positive à ces besoins, ne motivera pas pour autant l'individu. Il s'agit par conséquent de centrer son attention sur les facteurs de motivation ».*

Selon Sébastien Lechevalier (2008), la pris en compte du facteur humain a modifié profondément la vision de l'organisation du travail à la fin du XXème siècle avec l'apparition d'une logique de flexibilité, d'une nouvelle exigence de qualification et de la responsabilisation.

Abandonnant les conceptions tayloriennes du travail, les entreprises aujourd'hui favorisent

de nombreuses transformations organisationnelles pour éliminer les inefficacités internes et faire face aux aléas de l'environnement.

Les changements organisationnels correspondent le plus souvent à une décentralisation importante des décisions ainsi qu'à de nouvelles pratiques comme le travail en équipe autonome, la rotation des tâches et le management des qualités.

À l'image des entreprises, les salariés doivent également faire preuve d'adaptabilité pour ajuster les produits ou les services aux attentes des clients. En effet, la satisfaction de la clientèle devient un critère décisif qui détermine la capacité de l'entreprise à surmonter la mondialisation des échanges et l'accroissement des tensions liées aux exigences concurrentielles (Lazuly, 1998).

Après avoir présenté les chercheurs de l'école des relations humaines et la place centrale qu'ils leur accordent dans le fonctionnement de l'organisation, nous allons présenter maintenant l'approche récente d'un nouveau champ qui fait l'objet de nombreuses publications scientiques et professionnelles : l'analyse et le développement des compétences dans l'organisation.

II. Le développement des compétences dans l'organisation

La thématique des compétences est de plus en plus présente dans la plupart des domaines du management (la gestion stratégique des compétences organisationnelles) et de la gestion des RH (la gestion des compétences individuelles et collectives).

Cette thématique est également présente dans les rapports entre stratégies et démarches compétences : construction et renforcement des compétences ; tranformation des compétences individuelles en compétences collectives ; influence des compétences individuelles et collectives sur le développement des compétences stratégiques de l'entreprise.

1. Définition de la compétence

Donnant lieu à de nombreux débats en gestion des Ressources humaines, la notion de compétence fait de plus en plus l'objet de recherches scientifiques tandis que les entreprises l'intègrent dans leur démarche RH, même si l'on peine encore à établir une théorie consensuelle de la compétence.

Les recherches sur les compétences ont été lancées aux États-Unis par White (1959) qui a décrit dans ses études les caractéristiques personnelles à même de créer une performance et une motivation plus élevées.

La notion de compétence peut être aussi bien tangible (explicite) - comme la technologie, le produit et l'équipement - qu'intangible (tacite) (Difficile à exprimer et à développer par l'expérience et l'action directes). Selon Durand (1997), le concept de compétence comporte trois dimensions de base : la connaissance (l'ensemble des informations assimilées, comprises et utilisées), la pratique (la capacité d'agir et de concrétiser des choses) et les attitudes (les comportements, l'identité et la volonté).

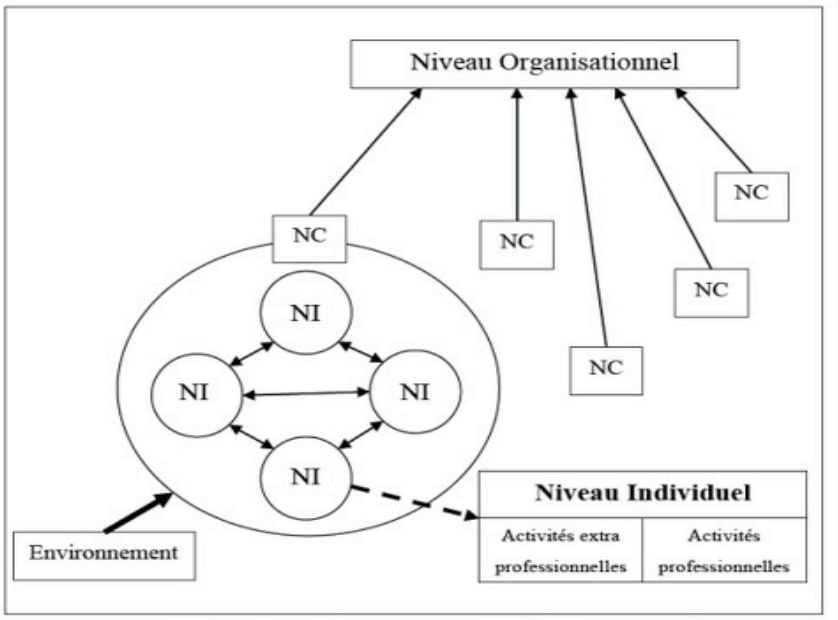
Les compétences dépendent de l'accumulation des informations par l'expérience, la communication ou l'inférence. Pour pouvoir intégrer les démarches compétences, les organisations ont besoin de revoir la description de leur poste de travail et de modifier leur

processus de recrutement de formation et de promotion.

Barrick et Mount (1991) quant à eux, incluent dans la notion de compétence les connaissances et les dispositions basées sur la capacité cognitive comme la conscience de soi, l'autorégulation et la communication : les compétences sont fondamentalement comportementales et susceptibles de faire l'objet d'un apprentissage.

Les compétences sont définies à plusieurs niveaux : individuel, collectif, stratégique et environnemental (Nordhaug, 1996 ; Dejoux, 2001 ; Sanchez, 2001).

FIGURE 2-14 : Niveaux de compétences



Dejoux (2001), NC : Niveau collectif, NI : niveau individuel

Au niveau stratégique (relation entre l'environnement et le niveau organisationnel), les compétences sont intégrées dans une analyse de l'entreprise en termes de groupes métier, de processus et d'activités créatrices de valeurs par rapport aux caractéristiques du marché. D'identification des compétences permet aux organisations de mieux repartir les activités et la mobilisation des ressources individuelles et collectives des salariés (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.5, 6).

Autour du concept se contruit également une nouvelle conception de l'organisation et des relations de travail, accompagnée d'un ensemble de démarches et d'outils de gestion des

RH. Dans ce cadre, les organisations mettent en avant la coopération, l'autonomie, la responsabilité et la créativité des salariés contrairement à la définition traditionnelle des tâches (Lichtenberger, 2003).

La culture de partage devient un facteur essentiel car les compétences organisationnelles exigent le partage des connaissances, des expériences, etc. sans ce partage, l'information et la communication dans l'organisation restent à un niveau très insuffisant. Selon Rivard et Roy (2005, cité par Homri, 2012, p.1), *« pour qu'un projet de gestion des connaissances réussisse, il faut absolument que la culture de l'organisation le soutienne ».*

Notre recherche se concentrera sur les compétences individuelles – puisque notre problématique s'appuie sur les compétences du manager – mais nous savons que ce niveau entretient une relation étroite avec les compétences collectives, stratégiques et environnementales.

Selon Le Boterf (2000) et Zarifiant (2001), la gestion par les compétences indique qu'elles sont perçues non pas comme des ressources mais comme des sources de création de valeur. Cette distinction s'impose au niveau de l'organisation, car si le service des ressources humaines perçoit les compétences comme des ressources de gestion, les opérationnels ou les responsables de production les considèrent principalement comme des sources de création de valeur.

La gestion par les compétences favorise les dynamiques vers des organisations de travail évolutives et qualifiantes qui sollicitent l'initiative et l'autonomie des salariés et des formes de management plus coopératives et décentralisées (Parlier, 2006) : l'organisation doit donc prendre en compte les compétences des salariés et s'attacher à les développer.

Pour Parlier (2006), les compétences ne peuvent être considérées comme l'unique moyen d'augmenter les exigences vis-à-vis des salariés. Lichtenberger (2001), complète cette approche en affirmant que *« la compétence ne vise pas à réduire les coûts opérationnels, elle vise à accroître la valeur produite pour le client et ce n'est qu'à cette condition qu'elle accroît celle pour l'actionnaire. Sans articulation avec la stratégie et la refonte de l'organisation, elle reste un coût social sans contrepartie ».*

1.1 La compétence individuelle

La notion de compétence individuelle combine les activités extraprofessionnelles et les activités professionnelles, à savoir les éléments suivants : l'ensemble des savoirs directement disponibles, la capacité d'accomplir certaines tâches et l'intelligence pratique des situations. Zarifian (1999, cité par Jehan, 2012, p.26) définit la compétence comme *« la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (...) La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente (...) La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de co-responsabilité ».*

Le Boterf (1994) met quant à lui l'accent sur le caractère opérationnel de la compétence qui *« consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources* ». Ces ressources incluent donc d'une part des ressources personnelles composées des savoirs théoriques, du savoir–faire opérationnel et du savoir–faire social, et d'autre part des ressources extérieures à l'individu parmi lesquelles on retrouve les installations, les outils de travail, les informations et les réseaux relationnels.

Dumont (2000, cité par Jehan, 2012, p.27 et 28) a souligné que *« les ressources d'un individu deviennent des compétences lorsque l'entreprise les mobilise et qu'elle apporte à cet individu les moyens de réussir ».* Cependant il ajoute qu' *« un maçon est qualifié au pied du mur, il est compétent en haut du mur ».*

Loufrani – Fedida (2006) a identifié les principales composantes de la compétence sous forme de neuf principes.

TABLEAU 2-25 : Complexité de la notion de compétence individuelle

Compétence comme pratique	Justifications	Auteurs
Principe de spécificité	La compétence est un attribut de la personne	Courpasson et Livian (1991), Stroobbants (1993), Nordhaug (1994)
Principe d'action	La compétence se construit dans l'action	Meignant (1990), Gilbert et Parlier (1992), Le Boterf (1994), Malglaive (1994)
Principe de finalité	La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre. Être compétent implique d'avoir démontré une capacité à faire et à posséder des connaissances en vue de la réalisation d'un but à atteindre. En lien avec la réussite, la compétence est inséparable de la performance, qui n'est rien d'autre que l'action réussie dans un contexte donné.	De Montmollin (1991), Gilbert et Thionville (1990), Le Boterf (1994), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992).
Principe de contingence	La compétence est fortement contingente à une situation de travail donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui–même mais par rapport à quelque chose. En effet, des personnes qui possèdent des connaissances ou des capacités peuvent ne pas savoir les mobiliser de façon pertinente en situation de travail. Par conséquent, c'est la situation qui révèle les compétences réelles détenues par l'individu	De Montmollin (1984), Gilbert et Thionville (1990), Le Boterf (1994), Malglaive (1994), Zarifian (2001)
Principe cognitif	La compétence repose sur un ensemble de savoirs, plus précisément sur le triptyque *« savoir, savoir-faire, savoir–être »*.	Courpasson et Livian (1991), Gilbert et Parlier (1992), Donnadieu et Denimal (1993), Nordhaug (1994, 1996), Durand (2000).
Principe combinatoire	La compétence est une combinaison de savoirs, savoir–faire et savoir–être. La compétence est structurée, composée d'éléments en interaction dynamique qu'elle combine. Elle relève de l'ordre du *« savoir mobiliser »*	Chomsky (1970), Leplat (1991), Aubret et al., (1993), Le Boterf (1994), Lévy – Leboyer (1996).
Principe dynamique et cumulatif	La compétence est un processus en construction permanente. Elle est en perpétuel renouvellement. Il faut voir en ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par destruction de la compétence antérieure. Dès lors, la compétence s'acquiert et se transmet par des processus d'apprentissage et de formation. Elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage	Chomsky (1970), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992), Donnadieu et Denimal (1993), Malglaive (1994), Durand (2000)
Principe de visibilité et de reconnaissance	La compétence doit être reconnue par le regard d'autrui pour acquérir une crédibilité. Elle relève d'une construction sociale	Gilbert et Thionville (1990), Merchiers et Pharo (1992), Aubret et al., (1993), Le Boterf (1994), Parlier (2000).
Principe de régularité	La compétence suppose une régularité, une fiabilité dans son exercice. Elle doit s'inscrire dans la durée. Pour se faire, la compétence nécessite un renouvellement permanent, ce qui oblige à une maintenance si on ne veut pas la voir s'épuiser. Son exercice est alors nécessaire pour qu'elle se maintienne	De Montmollin (1991), Le Boterf (1994)

Source : D'après Loufrani – Fedida (2006)

Grimand (2004) récapitule les différentes modalités d'identification des compétences dans le tableau que nous reproduisons ci-dessous. Il est nécessaire, selon cet auteur, de relier

plusieurs modalités d'identification pour obtenir une meilleure explicitation des compétences.

TABLEAU 2-26 : Modalités d'identification des compétences

Différentes identifications de repérage des compétences	Biais induits
Verbalisation et auto–description des compétences par les titulaires	Risque de sous ou survalorisation, consciente ou non, de certaines compétences au détriment d'autres. Les connaissances acquises étant essentiellement de nature tacite, liées à l'expérience, consubstantielles à la pratique, elles sont difficiles à verbaliser
Jugement hiérarchique : sollicitation de l'encadrement pour décrire les compétences de leurs subordonnés	Tendance à se faire l'écho du travail prescrit plutôt que du travail réel. Il convient de s'assurer que l'encadrement témoigne d'une connaissance suffisamment aigue du terrain
Méthode des incidents critiques : repérage des aléas et dysfonctionnements susceptible de survenir dans le cadre de l'emploi, ceux–ci étant censés agir comme *« révélateurs »* des compétences.	La compétence ne s'exerce pas en situation routière et cette méthode aboutit à faire l'impasse des composantes de la compétence : résistance au stress, faculté d'anticipation…
Observation directe : un ou plusieurs titulaires de l'emploi sont observés en situation, dans le cours de l'action, la démarche censée objectiver le processus de repérage des compétences.	Le recours à l'observation directe suppose un degré de familiarisation minimal de l'observateur avec l'activité observée. Elle doit s'attacher à couvrir les périodes de fonctionnement normal comme perturbé. L'observation ne permet pas d'accéder aux activités mentales mobilisées par les salariés. En situation d'observation, les salariés sont enclins à modifier leur comportement, de sorte que l'on n'est pas sûr d'observer le travail réel
Benchmarking : comparaison avec référentiels de compétences issus d'entreprises concurrentes ou œuvrant dans des contextes similaires	Les référentiels exploités risquent d'être en décalage avec la culture d'entreprise ou les cultures de métiers existantes dans l'organisation
Jugement externe : regard de l'usager ou du client qu'il soit interne ou externe	Risque de tirer le référentiel de compétences vers un niveau d'exigences trop élevé. Davantage destiné à alimenter la réflexion sur les compétences futures.

Source : Grimand (2004)

1.2 La compétence collective

Les compétences collectives comprennent les compétences organisationnelles et les

compétences inter-individus, et correspondent aux compétences attribuées à un groupe. Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2010, p.14) ont souligné que *« certains auteurs emploient d'ailleurs l'expression compétence collective pour compétence organisationnelle »*.

Ce niveau de compétence inclut les compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe suite aux interactions entre participants et aux influences de l'environnement. Omrane (2010, p.6) entend les compétences collectives comme *« l'ensemble des compétences individuelles et collectives accumulées au niveau de l'entreprise suite aux interactions entre les différents acteurs qui y opèrent, afin de satisfaire une clientèle »*.

Le développement des compétences collectives au sein des collectifs (équipes stables, équipes projet, collectif de travail) se base sur la coopération, l'entraide, la collaboration, la confiance, ainsi que l'affirme Arnaud Bichon *« comme le résultat de différentes compétences individuelles mises en situation de travail, qui s'opère dans un processus organisationnel dynamique favorisant la destruction des connaissances obsolètes et l'émergence de nouvelles connaissances permettent l'existence d'un apprentissage individuel et collectif »* (Bichon, 2006, p.137 cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.14)

- La première approche des compétences collectives concerne la compétence inter-individus, car *« l'idée de compétence conduit à mettre le doigt sur ce qui fait la différence entre un individu et un autre, entre une entreprise et ses concurrents »* (Vergnaud 1998, cité par Lichtenberger, 2012, p.2). Retour et Krohmer (2006, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.15) ont défini les compétences collectives *« comme la résultante d'une combinaison hormonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels, du style de management, encré au sein de collectifs (service, bureau, division…) »*. Ces capacités collectives sont appelées *« intra-groupe »*. La combinaison de ces capacités collectives peut donner naissance aux compétences *« inter-groupe »* (Javidan, 1998, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.15).
- La deuxième approche des compétences collectives renvoie aux compétences organisationnelles (les compétence intra-groupe et inter-groupe) dont Bosman (2003) donne trois dimensions essentielles : originalité (faire face à un problème inédit et

apporter une réponse pertinente qui n'existe pas dans la procédure), efficacité (apporter des réponses à même de réaliser efficacement les objectifs de l'organisation pour le bien collectif) et intégration (proposer une solution combinant l'ensemble de l'environnement proche ou lointain comme l'atelier, les entreprises, le cadre de vie, les clients, le pays ou le monde). Le Boterf (2000, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.15) a proposé de définir avec les trois composants suivants :

- le pouvoir interagir (règles de fonctionnement, organisations adéquates, NTIC, management des savoirs, délégation de pouvoir),
- la savoir-interagir (représentations partagées, revenus de projet, retours d'expérience, méthode de travail approprié, fonction de médiation, reformulations à valeur ajoutée, formations-actions, pédagogie de la simulation des situations collectives),
- le vouloir interagir (enjeux collectifs, indicateurs d'impact, tableaux de bord de suivi, synthèses avancées du projet, valeur en interne et en externe, relations de convivialité et d'appui mutuel).

1.3 La compétence organisationnelle

La compétence organisationnelle intègre deux niveaux de compétences, à savoir les compétences individuelles et collectives. Grant (1991, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.9) a souligné que *« les compétences organisationnelles sont décrites comme des ressources organisationnelles qui consistent dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire »*.

Les compétences organisationnelles permettent d'établir un pont entre la stratégie et la gestion des RH.

FIGURE 2-15 : Compétence organisationnelle, concept *« charnière »* entre les deux niveaux RH et Stratégie

	Niveau Stratégie		Niveau RH
Concept mobilisés	Ressources Processus Activité	⟺ Compétence organisationnelle	Homme/ Equipe Culture
Problématique générique	Identifier (« resources-building »), exploiter et combiner (« resources leveraging ») les ressources et compétences pour créer un avantage concurrentiel solide et durable	⟺	Développer une organisation fondée sur la compétence (« competence-based organization »), pivot d'un nouveau modèle de gestion et d'organisation des RH

Source : Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.8)

En stratégie, la compétence organisationnelle est définie comme *« une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur »* (Rouby et Thomas, 2004, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.7). En RH, *« la compétence organisationnelle recouvre à la fois la compétence collective intra-groupe et la compétence intergroupe, toutes deux nourries des compétences individuelles »* (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.8).

Le concept de la compétence organisationnelle est associé au renouveau de la pensée stratégique et à la formation d'un mouvement ressources et compétences. Il dépend donc des capacités dynamiques de l'organisation et cela pose sur la question de la création de ressources à partir des processus d'apprentissage mis en œuvre dans les entreprises, car *« l'entreprise est considéré comme un système d'offre fondé sur les ressources tangibles et intangibles idiosyncratiques et inimitables qu'il est essentiel de transformer en compétences fonctionnelles et interfonctionnelles pour espérer construire des avantages concurrentiels durables »* (Martinet, 2003, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.9).
Le terme de compétence organisationnelle ne comprend pas seulement les actifs et les sources mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise qui dépendent de son histoire, de son identité. Durand (2006, p.270) a proposé

un résumé du classement de la compétence organisationnelle dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU 2-27 : Actifs, Ressources et Compétences

• **Actifs et ressources élémentaires** *tangible et intangible*	Équipements, bâtiments, produits, logiciels, marques, etc.
• **Compétences cognitives** *individuelles et collectives, explicites et tacites*	Savoir, savoir-faire, tour de main, techniques, technologies, brevets, etc.
• **Processus organisationnels et routines** *le déploiement coordonné des ressources selon Sanchez, Heene et Thomas (1996)*	Les mécanismes de coordination dans l'organisation combinant les actions individuelles dans les opérations collectives.
• **Structure organisationnelle** *peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation*	La structure de l'organisation dans sa double dimension interne et externe (liens aux fournisseurs et aux clients).
• **Identité** *peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation*	Le comportement et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous sont des symptômes de l'identité.

Source : Durand (2006, p.270)

L'identification précise des ressources et des compétences est essentielle pour pouvoir concevoir, fabriquer et distribuer des produits et des services valorisés par les clients sur les différents marchés. Le succès de l'entreprise ne vient pas seulement d'une différence de dotation en ressources mais également d'une différence dans l'utilisation et le déploiement des ressources à bon escient pour créer des compétences fonctionnelles et interfonctionnelles. Rouby et Thomas (2004, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.12) a proposé des caractéristiques formelles explicites pour définir les compétences organisationnelles comme dans le tableau ci-dessous :

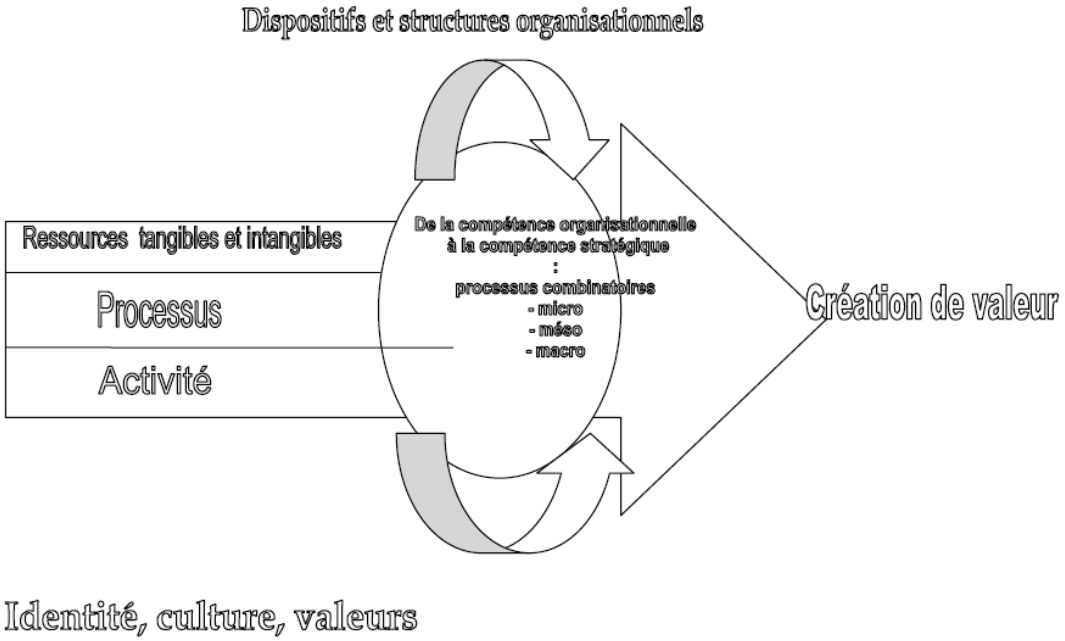
TABLEAU 2-28 : Caractéristiques de la compétence organisationnelle

Compétence organisationnelle	Action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur
Caractéristiques	Mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels (principe d'action) ; Combinaisons de compétences individuelles et collectives et de capacités (principe systémique) ; Prise en comte d'un besoin de marché (principe de lisibilité et de reconnaissance) et évaluée en termes de performance sur le marché
Exploitation	Exploitation, développement et renouvellement de la compétence par une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif garantissant leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et l'espace (principe dynamique et cumulatif)

Source : Adapté de Rouby et Thomas (2004, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.12)

Ces caractéristiques formelles explicites pour la définition des compétences organisationnelles montrent que la relation entre les compétences individuelles et la compétence organisationnelle ne se limite pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de compétences. Selon Meschi (1997, cité par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010, p.12), *« ces compétences sont moins le résultat d'une addition que d'une multiplication, d'une synergie de compétences individuelles transversales aux fonctions et aux activités traditionnelles de l'entreprise ».* Cette synergie est donc l'ensemble des compétences individuelles et des fonctions de l'entreprise en prenant en compte l'évolution dans le temps de cette dynamique de la compétence sur les processus d'apprentissage individuels et collectifs. Ces processus synergétiques et combinatoires utilisés pour développer des compétences organisationnelles de l'entreprise sont proposé par Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2010, p.13) dans le schéma suivant :

FIGURE 2-16 : Modélisation de la compétence



Source : Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2010, p.13)

Cette modélisation montre que l'on a approche plus précise des compétences en ajoutant des éléments tangibles (actifs et ressources tangibles), à d'autres éléments comme les processus, les routines, la structure organisationnelle et l'identité. La fonction de déploiement coordonné de ressources dépasse les seuls processus organisationnels et inclut non seulement les opérations mais également la culture (des éléments fédérateurs) et la stratégie (la vision stratégique) qui facilitent les combinaisons de ressources et d'actifs nécessités par les différentes offres de l'entreprise. Une vision stratégique partagée aide à ce déploiement coordonné des actifs et des ressources par l'implication de l'ensemble des personnes autour du projet fédérateur de l'entreprise.

Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2010, p.16) ont résumé les articulations entre ces trois niveaux de compétence : individuel, collectif et organisationnel dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU 2-29 : Grille d'analyse des processus combinant compétence individuelle, collective et organisationnelle

Type de compétence Eléments d'analyse	Compétence individuelle	Compétence collective	Compétence organisationnelle
Facteurs individuels	- Implication - Compétences requises, détenues, potentielles	Relations informelles	- Valoriser - Faire confiance - Déléguer
GRH	- Recrutement - Intégration - Formation - Evaluation cohérente avec les objectifs (autonomie, initiative)	- Mobilité professionnelle - Formation	Formation aux métiers et à la gouvernance
Processus organisationnels	- Acceptation et participation active aux processus liés à la démarche compétence - Apprentissage individuel	- Management de proximité - Apprentissage collectif	- Donner du sens et créer le collectif : proposer une vision, faire connaître les résultats, les enjeux collectifs, les avancées. - Instrumenter : Démarche : compétence, apprentissage organisationnel. Animer : convivialité, valorisation. Faire partager et recevoir un feed-back : communication avec l'extérieur.
Structure	Organisation du travail, avec choix d'autonomie et d'initiative	Organisation des collectifs Interactions formelles	Structure de gouvernance où toutes les parties prenantes sont représentées
Identité, valeurs	- Adhésion aux valeurs - Expérience ou comportement en adéquation avec les valeurs …	Comportements en groupe, modes de prise de décision…	Respect et mise en oeuvre du modèle de gouvernance : vie de l'AG, du CA, …

Source : Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2010, p.16)

2. Les compétences et le management des connaissances

Sur le plan opérationnel, il n'est pas toujours aisé d'établir une distinction entre la notion de

développement des compétences et le management des connaissances communément connu sous le terme de *« knowledge management »*. Selon Grant (1996), les connaissances constituent les ressources qui conditionnent le développement stratégique et l'avantage concurrentiel pour l'entreprise. C'est pourquoi les organisations aujourd'hui misent de plus en plus sur le management des connaissances qui leur permet d'identifier, de préserver et de capitaliser leur patrimoine de connaissances.
En général, le terme anglais *« knowledge »* est indistinctement traduit en français par *« connaissance »* ou *« savoir »*. Cependant Bruneau et Pujos (1992) distingue les deux termes français, puisque *« savoir »* renvoie, selon eux, à l'enregistrement plus ou moins organisé d'informations, tandis que « *connaissance »* requiert un travail d'identification pour réussir à reproduire une information.

Kerri Gati (2009) a analysé particulièrement le management des connaissances pour l'entreprise, à savoir ses dispositifs de capture, de codification, de stockage, de transmission, de partage et d'apprentissage. Ces processus varient selon qu'on perçoive la *connaissance* comme une ressource quelconque, une ressource primordiale, ou une constituante de la compétence (Cazal et Dietrich, 2003). En outre, Durand (2000, p.86) avance que *« l'entreprise mobilise les effectifs et les ressources auxquelles elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faissant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres »*.

En réalité, le management des connaissances et le développement des compétences devraient être intégrés puisque *« les connaissances constituent le substrat des compétences »* (Simoni, 2002, p.9). D'ailleurs, Cazal et Dietrich (2003) n'ont pas manqué de relever les deux points de convergence principaux entre compétences et connaissances, à savoir :

- un recentrage sur les ressources internes de l'entreprise,
- des principes de définition similaires et une utilisation semblable des termes en Ressources Humaines et en stratégie.

Mack (1995) distingue néanmoins ces notions en établissant une chaîne de transformation successive des données en compétences ; cette chaîne part des données puis de l'information et de la connaissance pour aboutir à la compétence. Il considère ainsi que la compétence consitue la dernière étape de cette chaîne de transformation.

Tout en différenciant connaissance explicite et connaissance tacite, Davenport et Prusack (1998) adhèrent à cette distinction de Mack et définissent la connaissance comme une information traitée et valorisée par un processus cognitif.

Pour Polanyi (1966), Nonaka et Takeuchi (1995) et Berthon (2001), la connaissance explicite est une connaissance qui peut être exprimée par des mots, des chiffres et des symboles. Elle s'apparente à l'information parce qu'elle est lisible, identifiable, transférable, stockable et reproductible à volonté.

Les connaissances explicites se construisent selon le modèle SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces quatre modes permettent de créer la connaissance mais elles dépendent du degré de partage, d'appropriation et de confiance.

Selon Spender en revanche (1996), la connaissance tacite est difficilement transférable en raison de l'importance de la subjectivité à l'origine de son existence. Cette connaissance se développe *« in brain »* et provient de l'histoire de l'individu, de ses propres référents culturels, de ses modèles mentaux et de ses expériences professionnelles (Kerri Gati, 2009).

Cela montre qu'il existe un lien étroit entre la connaissance et la compétence. Mira-Bonnardel (2000) avance que la relation entre la connaissance et la compétence permet d'éviter la dichotomie *« gestion des sujets pensants et gestion des sujets agissants »*. Simoni (2002) a en outre souligné que le management des connaissances et le développement des compétences sont liés du fait que *« les connaissances constituent le substrat des compétences »*.

3. Le développement des compétences et les processus d'apprentissage

Dans cette section, nous aborderons la question de l'apprentissage dans le développement des compétences et présenterons une approche transversale du développement des compétences.

En effet, l'identification des compétences ne règle pas la problématique de leur développement. L'objectif des entreprises n'est pas seulement de trouver les compétences

manquantes mais de les améliorer et de les créer au moment voulu. Cela nous conduit à nous interroger sur la façon dont une personne acquiert et développe une ou plusieures compétences. À ce propos, Grimand (2004, p.35) avance que *« l'objet central de toute recherche sur les compétences semble dès lors moins résider dans l'établissement de typologies de connaissances que dans une réflexion sur la manière dont ces connaissances sont mobilisées dans l'action et construites chez le sujet »*.

La maîtrise de la production et du développement des compétences est considérée comme un fait majeur pour garantir la performance et la compétivité d'une entreprise. De nombreux auteurs comme Koenig (1994), Mack (1995), Sanchez et Henne (1997), Durand (2000), Argyris et Schön (2002), Grimand (2004) ont justement recherché les facteurs de performance dans les entreprises en essayant d'identifier le lien entre le développement des compétences et l'apprentissage.

Soulignons d'abord que le processus d'apprentissage se distingue des compétences acquises. Selon Mack (1995, p.46), *« c'est l'apprentissage qui produit la compétence »*, tandis que pour Argyris et Schön (2002, p.24), *« l'apprentissage fait référence soit à un produit (quelque chose qui a été appris), soit au processus permettant d'obtenir ce produit »*. D'après Piaget (1959), il existe deux processus d'apprentissage différents qui modifient les représentations mentales, à savoir l'assimilation et l'accommodation. Le processus d'assimilation permet d'intégrer l'information et d'enrichir des schémas de pensée. Au contraire, le processus d'accommodation contribue à développer l'intelligence en modifiant les modèles mentaux et les connaissances déjà acquises pour s'adapter au problème posé. Pour Grimand (2004), *« l'objet central de toute recherche sur les compétences semble dès lors moins résider dans l'établissement de typologies de connaissances que dans une réflexion sur la manière dont ces connaissances sont mobilisées dans l'action et construites chez le sujet »*.

La définition du processus d'apprentissage établit d'emblée une distinction entre l'apprentissage collectif et l'apprentissage individuel. Celui-ci s'entend comme l'acquisition par un individu de nouvelles connaissances à travers une formation continue ou par l'expérience. Ce type d'apprentissage implique entièrement la personne puisque celle-ci ne reçoit pas seulement des stimuli mais prend également une part active au processus de connaissance.

Fillol (2004) affirme, de son côté, que l'apprentissage personnel alimente l'apprentissage organisationnel, qui lui-même enrichit en retour l'apprentissage des individus. Senge (1992) conclut donc que *« dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble. Ces deux niveaux d'apprentissage sont à considérer comme complémentaires ».*

Le modèle de la création des connaissances organisationnelles continue à prendre comme référence le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation) de Nonaka et Takeuchi (1997) qui ont montré le transfert des niveaux d'apprentissage individuels vers des niveaux collectifs et organisationnels.

4. Les différents modèles du développement des compétences

Plusieurs auteurs dont Bateson, Nonaka, Takeuchi (1997), Argyris et Schön (2002) ont identifié six modèles d'apprentissage dont nous soulignerons les effets sur le développement des compétences.

4.1 Le modèle transmissif

Selon ce modèle, pour accumuler l'information, il faut être attentif, écouter, imiter, répéter et appliquer ce qui est transmis par une autre personne. Dans ce modèle, l'apprentissage est le processus qui permet d'acquérir une nouvelle information transmise de l'extérieur et correspond véritablement au schéma *« J'apprends/j'applique »* (Piaget, 1967).

4.2 Le modèle béhavioriste

Il montre que l'acquisition des connaissances s'effectue par niveaux successifs, l'avancement d'un niveau à l'autre se réalisant par un *« renforcement ».* En réalité, on parle de *« renforcement »* si le processus s'achève avec succès, autrement on parlera de *« renforcement »* négatif ou de *« punition ».* En outre, ce modèle présente l'apprenant comme un individu passif dont l'action est influencée par les conditions externes. Ce courant d'apprentissage s'inscrit ainsi dans l'apprentissage par conditionnement (Skinner,

1968 et Giurgea, 1997).

4.3 Le modèle constructiviste

Il présente l'individu comme l'acteur de son apprentissage dont les connaissances sont construites par les essais et les erreurs (Ausubel, 1968). Ses stratégies de résolution de problèmes s'expriment par 4 processus :

- Le processus d'assimilation : l'apprenant mobilise ses connaissances pour résoudre les problèmes d'apprentissage ;
- Le processus du conflit cognitif : l'apprenant se trouve en situation de conflit cognitif lorsqu'il échoue à résoudre ses difficultés ;
- Le processus d'accommodation : l'apprenant persévère pour combler ses lacunes face au problème posé ;
- Le processus d'équilibration : l'apprenant réussit à surmonter ses difficultés à force d'efforts et de temps.

4.4 Le modèle socioconstructiviste

Ce modèle montre que le savoir est construit dans un cadre social par interactions, échanges et travail de verbalisation. Il met ainsi en évidence quatre dimensions de l'apprentissage : le conflit cognitif ; la motivation des apprenants ; l'explication des procédures ; la communication pour surmonter le problème posé (Doise et al., 1978). Plus complet, ce modèle met l'accent sur les divers échanges de l'apprenant avec les autres membres du groupe (Vygotsky, 1934 ; Piaget, 1967).

4.5 Le modèle cognitiviste et connexionniste

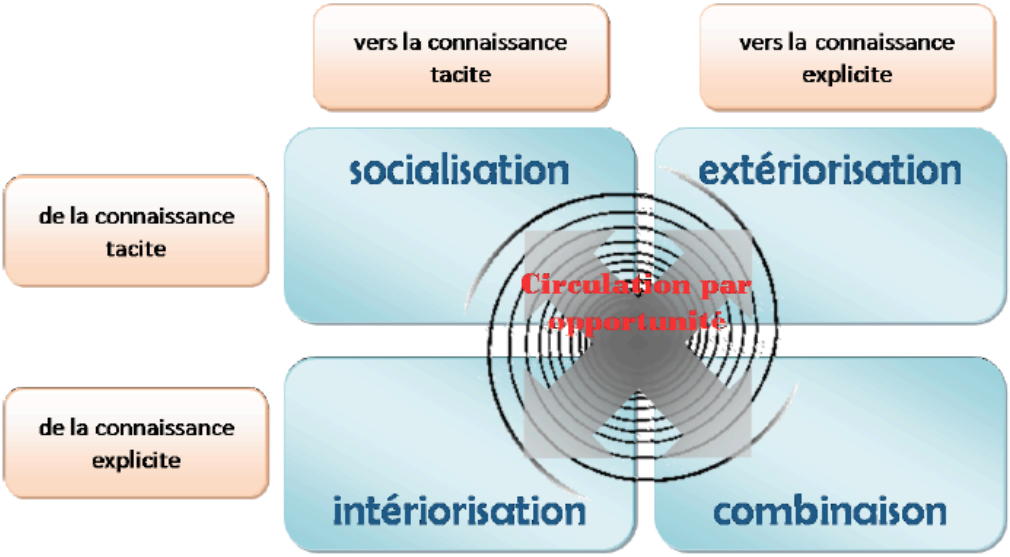
Ce modèle révèle que l'acquisition des connaissances se rattache à l'identification des informations pertinentes qui sont relié à l'existence de problèmes (Alamargot, 2001). Ce courant de pensée identifie un ensemble fini de processus cognitifs afin de créer un ensemble *« infini »* de connaissances. Selon McCulloch et Pitts (1943), et McClelland et Rumelhart (1986), le travail le plus important de l'intelligence consiste à créer des représentations qui génèrent nos conduites et connectent directement notre expérience à nos

apprentissages.

4.6 Le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation) de Nonaka et Takeuchi (1997)

Le modèle SECI décrit le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances (des compétences) chez les individus au sein de leur environnement social (milieu de travail). Selon ce modèle, le cycle d'apprentissage s'organise autour de deux éléments : la différence entre les aspects tacites et les aspects explicites de la connaissance ; les échanges entre le niveau individuel (seuls les individus créent et traitent les connaissances) et le niveax collectif (niveau organisationnel).

FIGURE 2-17 : Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances



Source : Nonaka et Takeuchi (1997)

Ce modèle montre que le moteur du processus de développement des compétences relève de quatre démarches principales :

- **La socialisation,** autrement dit le développement des aspects tacites des connaissances qui consiste en un processus d'apprentissage par le partage d'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais aussi par le langage et les discussions constructives;
- **L'extériorisation** ou le développement des aspects explicites qui correspond à un

processus de production d'informations claires et compréhensibles (textes, schémas, discours, fichiers, métaphores, concepts, hypothèses, modèles …);

- **La combinaison**, c'est-à-dire la conversion et l'échange d'explicite à explicite (transformation de données explicites en d'autres données explicites) qui se traduit par un processus d'échanges d'informations (en temps réel ou en temps différé, en un lieu unique ou dans des lieux différents …) en combinant les différentes sources d'information comme les documents, les réunions, les conversations téléphoniques, etc. En somme, l'objectif de la combinaison consiste à synthétiser et clarifier des données pour les reproduire d'une autre manière ;
- **L'intériorisation** ou la conversion de l'explicite vers le tacite est un processus d'apprentissage qui part d'éléments explicites comme des informations verbalisées ou présentés sous forme de documents ou de diagrammes, et qui sont progressivement intégrés dans les façons de raisonner du sujet.

D'après, Nonaka et Takeuchi, les connaissances se construisent à partir d'une interaction entre tacite (information non formalisée) et explicite (information affichée, exprimée et expliquée). Aussi l'acquisition de connaissances dans l'entreprise déclenche-t-elle un mouvement permanent de combinaison, d'internalisation, de socialisation et d'externalisation. Les processus sont liés aux moments de socialisation et d'intériorisation qui construisent chez les individus des connaissances et des compétences nouvelles. Au niveau de l'individu, la complexité du processus cognitif découle des processus de compréhension d'éléments nouveaux et du lien avec des savoirs préalables et de la prise de conscience (Kerri Gati, 2009). Selon Kerri Gati, les quatre aspects de ce modèle fonctionnent en même temps, se nourrissent en mailles serrées et se supportent les uns les autres.

4.7 L'approche d'apprentissage selon Bateson (1904 - 1980)

Les travaux de Bateson se concentrent sur les systèmes familiaux des processus d'apprentissage (Pauzé, 1996) et proposent également une réflexion éco-systémique. Dans un ouvrage écrit avec Margaret Mead en 1942, il fait l'hypothèse que le caractère d'un individu se forme par sa culture et plus particulièrement par les interactions cumulatives entre la mère et l'enfant. Pour étayer cette thèse, Bateson propose une théorie de l'apprentissage par des niveaux hiérarchiques, en distinguant l'apprentissage primaire

(proto-learning) de l'apprentissage secondaire (deutero-learning). Dans l'apprentissage primaire, ce que l'on apprend n'est pas seulement ce que l'on imagine d'apprendre (dans un sens commun de compréhension), par exemple faire du vélo, apprendre une langue, réparer une voiture.
En revanche le *« deurero-learning »* désigne ce que l'on apprend des interactions avec le monde social en développant des nouvelles façons de faire. Dès lors, l'apprentissage n'est pas seulement le fait d'apprendre à avoir la bonne réponse, mais consiste à apprendre et en même temps à faire face à des situations similaires d'apprentissage.

4.8 L'approche d'apprentissage d'Argyris et Schön

Les travaux d'Argyris et Schön sur le processus de création et de développement des connaissances s'appuient sur les notions de *« routines »* et de *« théories d'action ».*

Selon Levitt et March (1988), les *« routines »* incluent des formes, des règles, des procédures, des conventions et des stratégies qui se construisent et qui s'intègrent au fonctionnement des organisations. Cette théorie d'action met en évidence que les *« connaissances qui ont l'avantage d'inclure les stratégies d'action, c'est-à-dire les valeurs qui gouvernent le choix de stratégies, les paradigmes sur lesquelles reposent (...) nous avons une situation donnée S, une conséquence précise voulue C et une stratégie d'action A, dont le but est d'atteindre la conséquence C dans le cadre de la situation S. La forme générale d'une théorie d'action est la suivante : si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors faites A ».*

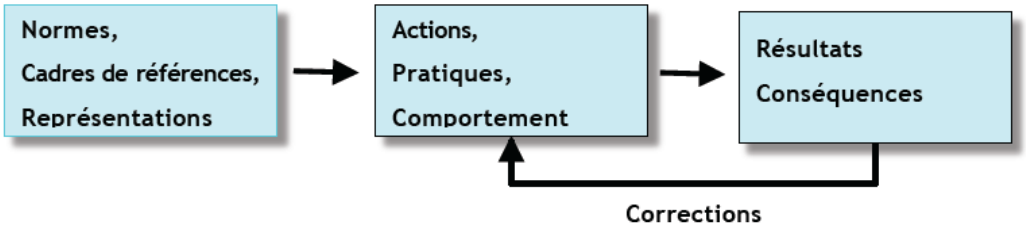
La théorie d'action qui s'applique à l'organisation aussi bien qu'à l'individu recouvre deux formes : la *« théorie professée »* montre *« ce que l'on dit vouloir faire »* (Argyris et Schön, 2002, p.36) et la *« théorie d'usage »* montre *« ce que l'on fait en réalité »* (Argyris et Schön, 2002, p.36).

Grâce à ces définitions, la notion d'apprentissage organisationnel se précise. En effet, *« lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation. Ils constatent un écart surprenant entre les résultats espérés et les résultats obtenus, et répondent à ce constat par un processus de réflexion et d'action qui les conduit à modifier leurs*

représentations de l'organisation ou leur compréhension des phénomènes organisationnels, et à restructurer leurs activités de manière à rapprocher les résultats des attentes, changeant ainsi la théorie organisationnelle d'usage » (Argyris et Schön, 2002, p.39). À partir de ces modifications, les auteurs distinguent plusieurs niveaux d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle, l'apprentissage en double boucle et l'apprentissage en triple boucle.

L'apprentissage en simple boucle se base sur la théorie de l'action, autrement dit l'apprentissage doit s'adapter aux changements de l'environnement. Cette adaptation n'influence pas les valeurs de l'organisation. Les individus corrigent leurs actions après avoir détecté leurs erreurs et modifient donc leurs stratégies sans influencer les valeurs directrices et les paradigmes qui sont à la base de leurs comportements.

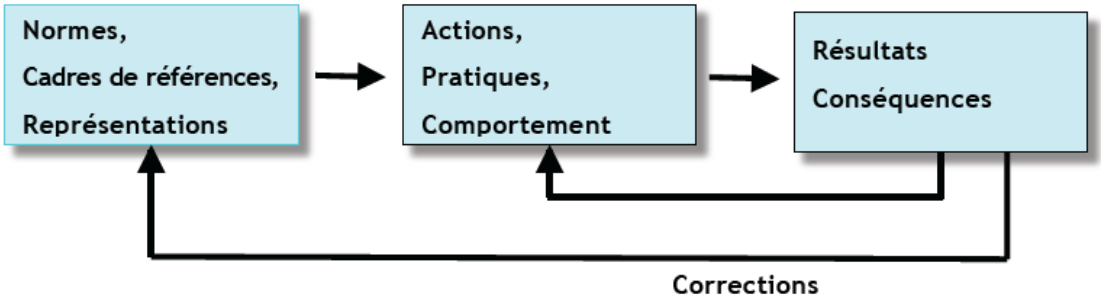
FIGURE 2-18 : Apprentissage en simple boucle



D'après Argyris et Schön (2002)

Si l'apprentissage en simple boucle est opérationnel et spécialement adaptif, l'apprentissage en *« double boucle »* concerne quant à lui sur les normes et le cadre de référence qui pousse à l'action en priviligéant les approches innovantes grâce à une transformation des cadres généraux de référence initiaux.

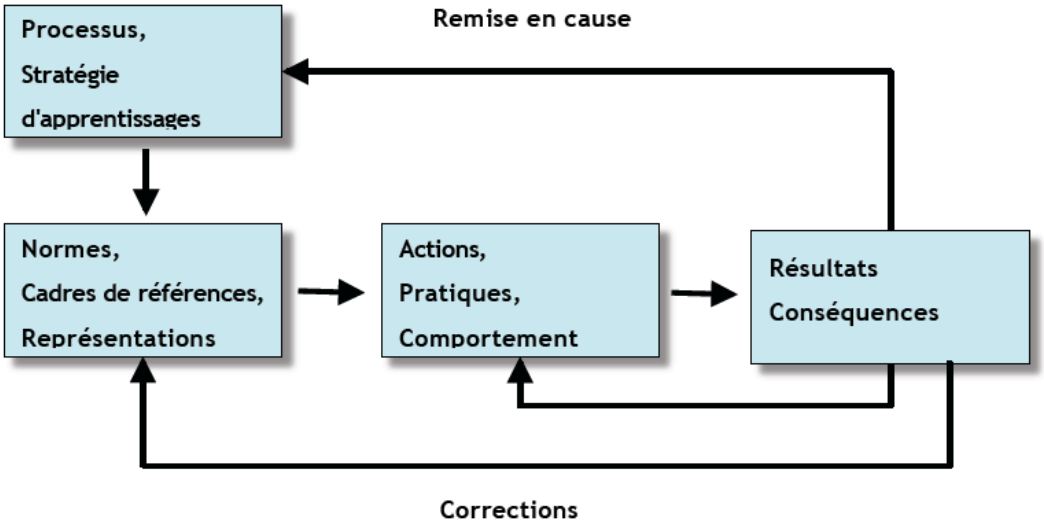
FIGURE 2-19 : Apprentissage en double boucle



D'après Argyris et Schön (2002)

Argyris et Schön ont également mis en lumière un troisième type d'apprentissage : l'apprentissage en triple boucle (deutero learning) qui s'appuie sur les méthodes d'apprentissage spécifiques à chacun selon l'approche *« learning about learning »* (apprendre à apprendre). D'après cette méthode, les individus remettent en cause les valeurs et les normes relevant des stratégies en usage.

FIGURE 2-20 : Apprentissage en triple boucle



D'après Argyris et Schön (2002)

Cet apprentissage en triple boucle est en réalité plus complexe car chacun essaie d'interpréter l'information en fonction de ses propres références et expériences en s'appuyant sur ses compétences métacognitives : l'apprenant peut ainsi créer des compétences nouvelles (Mira-Bonnardel, 2000 ; Barbat et al., 2011).

Conclusion

La longue histoire des théories de l'organisation et de la gouvernance des entreprises a mis en évidence les tensions entre la performance d'entreprise et l'organisation du travail : la recherche à tout prix de la productivité a contribué en partie à réduire le niveau des compétences et de la qualité.

Les pratiques de la gestion des RH se sont amplifiées et diversifiées en se diffusant dans l'ensemble de l'organisation. De nouveaux objectifs et de nouvelles initiatives se font jour, d'autant plus que nous vivons une période d'intenses mutations : ce sont ces processus que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Les compétences en gestion des ressources humaines des managers de proximité

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord le management des ressources humaines et les enjeux de la fonction RH, avant d'expliquer le rôle des managers de proximité et les défis qu'ils rencontrent aujourd'hui dans leurs activités.

I. Les objectifs de la gestion des RH

En constante mutation, les thématiques RH sont au cœur du management et touchent à de nombreux aspects comme le droit du travail, le recrutement, les conditions de travail (risques psycho-sociaux, bien-être, organisation du travail etc.), le management intergénérationnel et la diversité dans l'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise et la gestion des compétences. Plusieurs recherches ont affirmé que la technologie ne constitue qu'un avantage compétitif à court terme, l'avantage durable relevant plutôt de la gestion des ressources intangibles comme le capital humain (Johanson et al., 2001) et de la capacité à créer de la valeur par le management des compétences (Lev, 2000 ; Sveiby, 2001).

1. Les objectifs de la gestion des RH et sa fonction

Les managers s'interrogent souvent sur les liens entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise dans sa création de valeur, sur le problème de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'engagement des salariés : *« parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais les hommes ont des ressources »* (Peretti, 2015, p.1). Le management des ressources humaines permet à l'entreprise de se développer et de pallier ses difficultés grâce à des salariés compétents et motivés en nombre suffisant. Les objectifs principaux du management consistent donc à :

- gérer les effectifs et la pyramide des âges pour anticiper les départs à la retraite et les remplacements ;
- s'informer sur la législation du travail comme le temps légal de travail, la rémunération, la formation et les conditions de licenciement ;
- développer les ressources humaines à travers la recherche de meilleurs profils, la

formation, la motivation des salariés ou l'amélioration des conditions de travail ;

- limiter les différents dysfonctionnements qui peuvent survenir dans l'entreprise comme les problèmes d'absentéisme, le stress, les démissions, les conflits sociaux, etc.

Jean-Marie Peretti (2015, p.1) a ainsi souligné que *« la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation ».*

Cependant, il est difficile d'évaluer la contribution précise de la fonction RH dans le développement du capital humain et dans la valorisation financière de l'entreprise, du fait notamment que son impact sur les résultats obtenus n'apparaît que sur le long terme. Cette fonction RH est instable, évolutive, fragile : elle doit gérer en permanence le changement. Elle subit aujourd'hui les pressions sur la réduction des coûts de l'entreprise, l'augmentation des exigences des actionnaires sur la performance, l'internationalisation des activités, l'accélération de changement et de plus en plus la nécessité d'être en phase avec des stratégies de développement durables.

La fonction RH est aujourd'hui fragilisée par la diminution des effectifs puisque l'entreprise sous-traite certaines activités comme la paie, le recrutement, la formation mais aussi la gestion des dossiers individuels et les entretiens annuels (Thévenet et al., 2009). Autrement dit, les entreprises ont désormais tendance à externaliser tout ou en partie les processus RH. Selon l'enquête de MARKESS International (2008), « *En 2008, 45 % des entreprises interrogées par Markess International ont franchi le pas de l'externalisation RH, soit une croissance de 12 % du nombre d'entreprises adeptes par rapport à 2007* ». Ainsi, « *Le*

contexte réglementaire et législatif mouvant joue en faveur d'une externalisation croissante de ce domaine ». L'étude de Cegos sur 300 entreprises concernant la fonction RH (2003/2004) a indiqué que 39% d'entre elles ont utilisé tout ou en partie la sous-traitance de la paie dont l'efficacité s'observe surtout dans les entreprises de moins de 500 salariés (43%) contrairement à celles qui emploient plus de deux mille salariés (24%).

D'après cette enquête, *« une DRH décentralisée qui répartit ses activités dans plusieurs établissements mobilise plus d'effectifs RH que lorsque la DRH est centralisée : de 7,5 à 18,5% d'effectifs supplémentaires »*. On constate dans cette étude que *«la décroissance des effectifs RH, en particulier dans le domaine paie, administration, a donc été réalisé essentiellement au niveau des non cadres »*. En outre*, « les coûts internes de la fonction RH sont en nette augmentation depuis 1996 (3,49% contre 3,04%) et une forte évolution de la répartition des effectifs de la fonction RH est apparue de 2000 à 2003 entre les entreprises décentralisées et centralisées »* (MARKESS International 2008). Les résultats de cette enquête révèlent, par ailleurs, la responsabilité des managers dans la gestion qualitative et quantitative des RH : ils interviennent systématiquement au niveau de l'évaluation des personnes (81%) et de la fixation des objectifs (72%) mais peu en ce qui concerne la gestion des tensions et des conflits ainsi que des licenciements.

La fonction RH comprend la gestion individuelle et collective, la gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs, la gestion à court terme et long terme ainsi que la gestion formelle et informelle tout en assumant le rôle de gardienne des valeurs culturelles. Peretti (2015, p.24) en souligne d'ailleurs *« la fonction partagée »* tandis que Duchamp et Guery (2013, p.12) affirme que *« le métier de DRH a aujourd'hui une dimension beaucoup plus stratégique qu'auparavant. La personne responsable de la direction des ressources humaines peut, selon l'entreprise, compter sur les expertises complémentaires de différents collaborateurs »*. Depuis plusieurs années, cette fonction tente néanmoins de faire face à la complexification de ses activités en raison de l'évolution des lois et des règlements dont elle dépend.

Au niveau des cadres RH, cette fonction exige un surcroît de professionnalisation pour surmonter l'augmentation de la charge administrative, le besoin croissant d'accompagnement des salariés dans le cadre du développement des politiques d'individualisation et de la négociation collective, sans oublier le stress et la santé au travail.

David Duchamps et Loris Guery (2013, p.10) avancent que *« la GRH ne peut s'envisager sans la prise en compte explicite et le respect du cadre juridique. Les sources sont internationales et nationales. Elles résultent aussi d'accords et de conventions entre syndicats patronaux et salariaux ».* Aujourd'hui, le responsable des ressources humaines joue un rôle intermédiaire entre les salariés et les dirigeants : selon Jean-Marie Peretti, il est devenu depuis 2010 un Human et Business Partner (Peretti, 2015, p.15).

2. Les rôles de la direction RH et leur évolution

Repris récemment par plusieurs études, le modèle d'Ulrich (1996) décrit clairement les rôles des professionnels RH tout en donnant une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH. Ce modèle fournit un cadre de référence pour la RH qui prend sa place dans une approche globale de l'ensemble de l'organisation.

FIGURE 3-21 : Positionnement de la fonction RH

Source : Dave Ulrich, 1996, p.24

Cette matrice permet d'identifier les rôles RH clés :

- **Son rôle d'Expert Administratif** qui contribue au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise et optimise la gestion des tâches administratives pour fournir un service de qualité aux clients internes et réduire les coûts. Ce rôle met en évidence le positionnement RH aussi bien en interne (des actions et des politiques RH) qu'en

externe (communication claire et dynamique vers les différents clients de la RH comme le comité de direction, la direction générale, les managers, les employés …) ;

- **Son rôle de Champion des Salariés** améliore les niveaux d'engagement et de compétence pour satisfaire les besoins des salariés et obtenir le maximum de leur contribution. Le gestionnaire RH remplit donc la fonction de développeur de capital humain pour les talents du futur mais aussi d'avocat des salariés, la tâche la plus difficile étant de maintenir la motivation des salariés dans un contexte de limitation de l'évolution des salaires. Pour identifier les sources de l'insatisfaction des salariés, les gestionnaires des RH recourent couramment à l'entretien annuel ;
- **Son rôle de Partenaire Stratégique** dans la réflexion globale de l'ensemble de l'organisation (motivation, pratiques administratives, culture …) pour faire face aux incessantes évolutions. Cela met en question l'équilibre relatif des différentes composantes de l'organisation des RH - comme l'expertise et le management stratégique des RH, le management de la performance individuelle, et le management de la transformation et du changement - ainsi que l'interdépendance entre le processus RH et la transformation de l'organisation RH. Ce rôle nécessite l'écoute des managers qui ont une bonne connaissance des différents processus de production présents dans l'entreprise ;
- **Son rôle d'Agent de Changement** qui participe activement à la transformation des organisations à travers la vérification de la faisabilité du changement, l'identification des conditions de succès, la préparation des formations et de la communication interne.

Outre ces quatre fonctions, Dave Ulrich attribue également d'autres rôles fondamentaux au professionnel RH dont l'objectif est de garantir l'efficacité organisationnelle et de créer de la valeur. Le premier axe du modèle montre les rôles que le professionnel RH doit prendre en considération à court terme (rôles opérationnels – s'intéresser aux activités quotidiennes) et à long terme (rôles stratégiques – adopter une vision tournée vers le futur). Le deuxième axe du modèle distingue quant à lui les activités dirigées vers la gestion des individus (les employés), les activités dirigées vers la gestion des processus et les systèmes RH (l'entreprise). Ces deux axes montrent l'importance de coordonner les rôles stratégiques (le long terme) et les rôles opérationnels (le court terme) du professionnel RH.

Compte tenu de ces rôles, la fonction RH doit ainsi contribuer à créer de la valeur pour les

employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. En dépit de leur importance, une question se pose néanmoins sur leurs relations : la coexistence du rôle opérationnel et du rôle stratégique peut, à titre d'exemple, faire surgir un conflit entre les attentes stratégiques de la direction et les attentes opérationnelles des managers par rapport au rôle global des partenaires d'affaires du professionnel RH. En outre, si le professionnel RH joue le rôle de partenaire stratégique, il risque de négliger les employés ce qui limite ses rôles opérationnels d'expert administratif et de champion des salariés. Il est par ailleurs évident que le professionnel RH peut difficilement assumer tous ces rôles sans partager avec d'autres managers un certain nombre d'activités. À titre d'exemple, la digitalisation de l'information GRH peut diminuer les tensions entre les rôles en permettant au service RH de gagner du temps et de renoncer à un nombre important d'activités transactionnelles. En tant que partenaire d'affaires, le professionnel RH doit posséder des qualités de stratège comme la polyvalence et une excellente connaissance de l'entreprise, de sa vision stratégique et de ses compétences opérationnelles globales. En somme, la fonction RH réunit des rôles multiples et parfois conflictuels dont Jean-Marie Peretti (2015, p.34) propose la synthèse suivante :

TABLEAU 3-30 : Diversité des attentes et difficultés de positionnement

Clients internes du DRH	Rôles attendus du DRH
Les dirigeants de l'entreprise	Support de la Stratégie Acteur de la Compétivité Créateur de Valeur
Les managers opérationnels	Garant du Partage de la fonction Partenaire d'Affaires Accompagnateur du changement
Les salariés	Garant de l'Équité Garant de l'Employablilité Garant de l'Éthique Garant de la Reconnaissance
Les réprésentants des salariés	Garant de l'Écoute Garant de la Conformité Garant de la Dynamique Sociale

Source : Jean-Marie Peretti (2015, p.34)

D'après ce tableau, les salariés attendent du responsable RH de jouer le rôle de garant de l'équité, de l'employabilité, de l'éthique et de la reconnaissance car le malaise des employés semble exister dans de nombreuses entreprises aujourd'hui. *« Une enquête d'Entreprise et Personnel met l'accent sur le décrochage des salariés, qui ont le sentiment, à 78%, que leurs capacités et leur motivation sont sous-utilisées et souffrent d'un déficit de reconnaissance »* (Peretti, 2015, p.34). Un traitement équitable est donc souhaitable pour chaque salarié comme l'évaluation et l'appréciation de sa contribution, l'accès aux différentes opportunités qui s'offrent au sein de l'entreprise, la communication de l'information, l'évaluation de sa rétribution dans toutes ses composantes, etc.

Dans le respect de ce principe d'équité, le responsable RH devrait également élaborer les outils adéquats et former les managers à les utiliser tout en garantissant la communication des informations pertinentes à tous les niveaux (direction, salariés). L'employabilité est considérée comme un facteur de sécurité sur le marché du travail pour faire face aux risques de licenciement. Le rôle du responsable RH en coopération avec d'autres responsables de service consiste, en outre, à identifier les compétences des salariés, les compétences requises pour chaque poste et les compétences qui peuvent être développées, mais aussi à connaître l'évolution des postes et des compétences.

Étroitement liée à l'équité et en même temps essentielle aux interdépendances fortes et aux structures pyramidales, l'éthique permet de diminuer les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants grâce à la confiance. L'éthique devrait accompagner les pratiques RH, car la sécurité, les rémunérations et l'emploi constituent les éléments les plus sensibles de la gestion RH. Les attentes des salariés vis-à-vis de la DRH ne peuvent être réellement satisfaites que par sa collaboration effective avec les responsables hiérarchiques. La DRH doit en effet répondre aux nombreuses attentes des partenaires sociaux comme l'écoute, le respect des règles légales, conventionnelles et internes, le traitement des réclamations et la limitation des risques.

La direction RH devrait ainsi satisfaire les objectifs suivants :

- identifier et réduire les risques liés à la participation des hommes à la vie d'entreprise ;
- mobiliser pleinement les ressources humaines pour renforcer la compétitivé de son organisation ;

- réduire le coût de fonctionnement et la construction d'avantages compétitifs ;
- contribuer à conduire le changement et le développement de projets comme la transformation numérique.

3. Les évolutions de la fonction RH et la gestion des RH

3.1. L'apparation de nouvelles thématiques

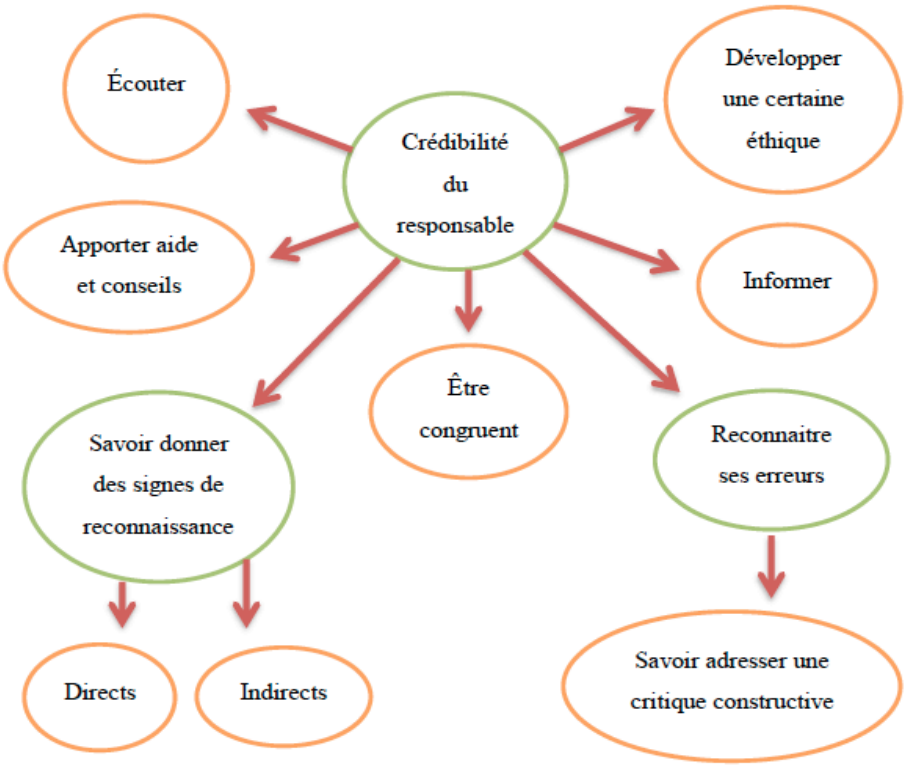
Depuis une dizaine d'années, la gestion des Ressources Humaines obéit à de nouveaux critères de performance telles que :

- **La gestion des relations interpersonnelles** dans un environnement de travail où chaque individu interagit avec les autres. Diridollou (2016, introduction, p.3) a souligné que *« la solution consiste à trouver la bonne distance, la bonne formule pour être à la fois évaluateur et formateur, pour imposer des objectifs et motiver, pour gérer des conflits et développer des relations harmonieuses »*. Cependant, il n'existe pas de normes standarisées pour gérer les relations interpersonnelles, ce qui conduit à la question suivante : comment peut-on créer et maintenir une relation de confiance, authentique, respectueuse entre les individus dans l'entreprise ? (Martin, 2008). Josien et Landrieux-Kartochian (2011, p.34) ont montré les difficultés de ce type de gestion puisque *« l'entreprise met en relation et fait coopérer des individus qui ont des intérêts souvent divergents. Le conflit, qu'il se manifeste expressément ou non, est donc omniprésent. Les managers ont pour rôle de favoriser la coopération et de limiter les conflits »*. De ce fait, s'interroge Bernard Diridollou (2016, p.13), les relations entre salariés reposent-elles sur *« la confiance, la méfiance, la défiance, l'autorité ou l'entente, la compétition ou la coopération ? »*.
- **L'importance croissante de la motivation au travail**, élément clé dans la gestion des ressources humaines parce que *« la notion de motivation est liée au besoin ou au désir de succès qui détermine le niveau d'engagement dans le projet »* (Giffard et Moral, 2015, p.43). Or, les outils de la gestion des ressources humaines influencent considérablement la motivation des salariés comme le signalent David Duchamp et Loris Guery (2016, p.26) : *« les principaux leviers de la motivation au travail : la politique de rémunération, la gestion des carrières, la qualité du management, la qualité de l'organisation du travail »*. Cependant, peut-on stimuler la motivation des salariés au travail sans augmentation de salaire ? (Bernard

Diridollou, 2016, p.99)

Dans le schéma suivant, l'auteur nous propose ses réponses en mettant en avant les éléments suivants :

FIGURE 3-22 : Augmentation de la motivation au travail sans augmentation des salaires



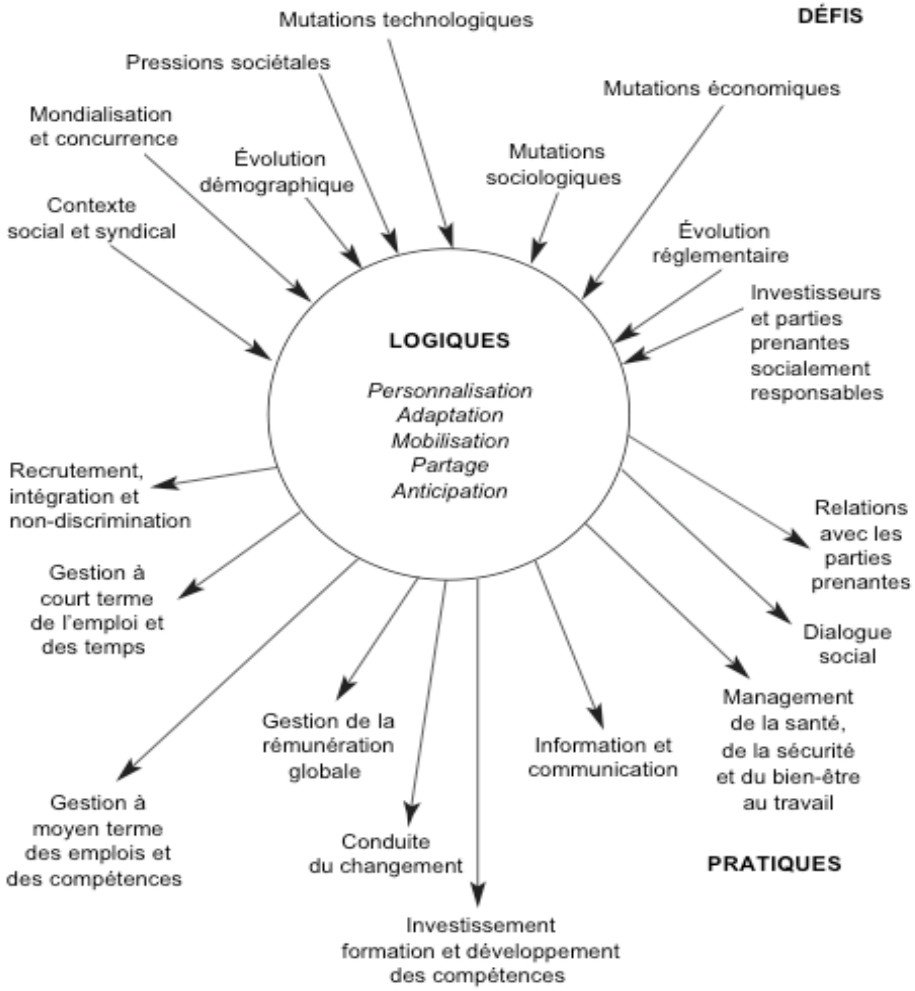
Source : Bernard Diridollou (2016, p.109)

Cette question montre l'importance de la gestion RH pour motiver les hommes au travail. Selon cet auteur, la motivation résulte du management global des ressources humaines, autrement dit *« si les gens sont démotivés, c'est la faute de la direction, de la stratégie de l'entreprise, de la politique de rémunération, des syndicats, des conditions de travail, du contexte économique… »* (Diridollou, 2016, p.99).

De nouvelles pratiques RH sont ainsi apparues : le développement de l'engagement, de la motivation et de l'implication des salariés, l'identification et la fidélisation des talents, la

formation pour les managers de demain, la richesse de la diversité, la contribution au développement durable ainsi que le dialogue social pour le progrès et l'innovation sociale. Néanmoins, la gestion des RH ne peut déterminer *« de bonnes pratiques universelles. Les bonnes pratiques sont dans chaque cas celles qui sont adaptées aux contingences du contexte »* (Jean-Marie Peretti, 2015, p.16).

FIGURE 3-23 : Le modèle contingentiel de la GRH



Source : Jean-Marie Peretti, 2015, p.17

Alors que *« « Tous DRH » devient une idée forte dans les entreprises soucieuses de réussir grâce à un management des ressources humaines décentralisé. Le couple « DRH-responsable hiérarchique » devient responsable de la qualité des décisions en matière de RH. Le manager opérationnel est un client important de la DRH »* (Jean-Marie Peretti, 2015, p. 24).

Dans cette section, nous avons constaté de nombreuses évolutions de la fonction RH qui fait face à de nouveaux défis depuis 20 ans comme les mutations technologiques, et l'évolution démographique, sociale, réglementaire et économique.

II. Le rôle des managers dans la gestion RH

L'objectif de la gestion des RH porte sur les notions de satisfaction, d'épanouissement et de bien-être au travail. Cela s'appuie sur le développement d'une politique de bien-être, autrement dit, sur la mise en place d'un processus de qualité dans la gestion du personnel pour le développement de meilleures conditions de travail car *« la satisfaction des salariés dépend de la productivité et la performance globale de l'entreprise »* (Laetitia Lethielleux, 2015, p.29). Selon un sondage réalisé en février 2012 par l'insitut Opinionway à la demande de la CFE-CGC, parmi les facteurs de stress observé chez les cadres, les plus cités sont : *« le fait d'être fréquemment interrompu dans son travail (73%), d'avoir des inquiétudes au sujet de sa situation professionnelle (58%), d'avoir des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle (56%), de recevoir des ordres ou des consignes contradictoires (56%) »* (Lethielleux, 2015, p.30) mais *« d'après les participants à ce sondage, les ¾ des entreprises ne se préoccupent pas du facteur stress »* (Lethielleux, 2015, p.29). Nous allons donc analyser le concept de bien-être, les outils à la disposition des dirigeants qui leur permettent de développer la politique de bien-être et le rôle des managers dans le développement du sentiment de bien-être au sein de leur équipe.

1. Le concept de bien-être et de satisfaction au travail

Dans le dictionnaire Larousse, la *satisfaction* est définie comme un contentement, une joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait, tandis que le *bien-être* est entendu comme un *« état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit »* ou une *« aisance matérielle qui permet une existence agréable ».* La satisfaction au travail des salariés influence directement la satisfaction du client et se reflète également sur le chiffre d'affaires et la productivité. Selon le rapport Bien-être et Efficacité au travail, réalisé à la demande du Premier ministre (2010, p.2), *« l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ».*

Laetitia Lethieulleux (2015, p.22) met en avant le terme *« épanouissement » qui, proche du bien-être*, traduit l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, car « *le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions »* (Rapport Bien-être et Efficacité au travail, 2010, p.2). Ainsi, le rôle du manager de proximité prend une importance indéniable : *« la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé »* (Rapport Bien-être et Efficacité au travail, 2010, p.7). Pour améliorer le bien-être au travail, le rapport a donné lieu à dix propositions que nous rapportons dans le tableau suivant :

TABLEAU 3-31 : Dix propositions pour le bien-être au travail

Les facteurs impliqués	Les actions et les rôles
La direction générale et son conseil d'administration	L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
Les managers	Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
Les moyens	Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
Les partenaires sociaux	Le dialogue social, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, est une priorité.
La mesure des comportements	Mesurer les conditions de santé et de sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
Préparer et former les managers au rôle de manager	Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus	Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficientes.
L'impact humain des changements	Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise	L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes	Accompagner les salariés en difficulté

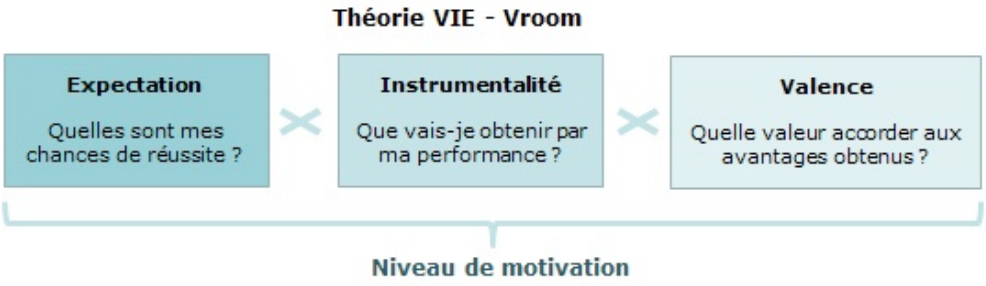
Source : Rapport Bien-être et Efficacité au travail (2010, p.5)

Selon Laetitia Lethielleux (2015, p.29), *« les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations de produits toxiques ...). À côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté ...) »*. Diverses, les conditions de travail influencent la santé physique et mentale du salarié, notamment lorsqu'il est soumis à des gestes répétitifs, aux nuisances (les facteurs architecturaux) et au stress. C'est pourquoi le responsable RH et le manager doivent tenir compte du rapport entre la pénibilité du travail et l'âge du salarié ainsi que de l'inégalité entre les hommes et les femmes, et ce afin de prévenir d'éventuels accidents.

Depuis 1991 l'évaluation des risques professionnels est une obligation légale inscrite dans l'article L. 4121-1 du code du travail (Laetitia Lethielleux, 2015, p.33) : *« le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires »*. La législation française du travail garantit ainsi la protection, la santé et la sécurité des salariés et encourage l'amélioration des conditions de travail en entreprise. Ces facteurs sont indispensables dans la gestion des ressources humaines dont l'objectif est de protéger les employés et de satisfaire leurs besoins.

Les outils GRH sont destinés, entre autres, à stimuler la motivation des salariés dont les problématiques ont fait l'objet de nombreuses études. Liée au salaire selon Taylor, la motivation relèverait davantage des relations humaines d'après Mayo, et de la satisfaction des besoins personnels pour A. Maslow. Herzberg, quant à lui, attribue les facteurs de motivation à l'hygiène (rémunération, hiérarchie) et à des éléments personnels comme l'intérêt du travail, la responsabilité ou l'autonomie, tandis que Vroom les présente comme le résultat des besoins des salariés mais aussi de leurs attentes et de leurs chances de réussite.

FIGURE 3-24 : La théorie des attentes de Vroom



Source : Vroom (1964)

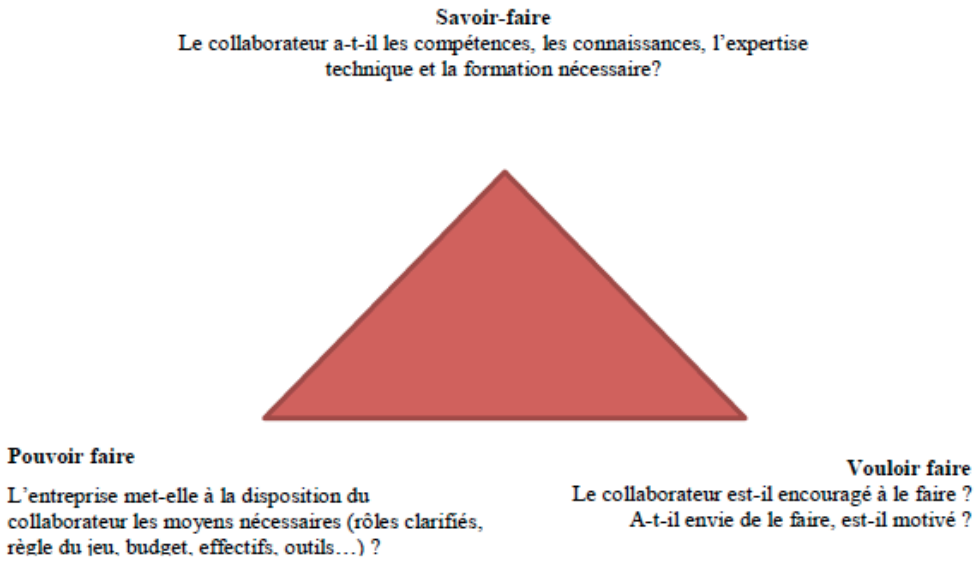
Selon Vroom, la motivation dépend du niveau de combinaison de trois facteurs :

- l'expectation qui montre le niveau de confiance d'un individu dans ses capacités de réussite par rapport aux objectifs fixés ;
- l'instrumentalité qui reflète le niveau de récompense obtenu pour l'effort ;
- la valence qui traduit la valeur attribuée à la récompense par l'individu.

En somme, les facteurs principaux qui influencent le niveau de motivation comprennent la rémunération …, les conditions de travail, la formation, l'évolution de carrière … et ainsi que la qualité de climat social et de la communication interne...

Les travaux de Lethieulleux, Duchamps et Guery, Diridollou soulignent que la polyvalence, la flexibilité et l'autonomie contribuent au développement de la motivation au travail. D'après Laetitia Lethielleux (2015, p.28), *« la fonction RH est en quête de « Poly-compétences ». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation ».* David Duchamp et Loris Guery (2016, p.120) avancent pour leur part que *« la logique de polyvalence constitue une véritable rupture avec les principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor : (...) la polyvalence permet d'accroître l'intérêt du salarié pour son travail en réduisant notamment les risques de monotonie ; elle permet également de diminuer les risques liés à l'absentéisme de certains salariés ».* Bernard Diridollou (2016, p.135) s'est d'autre part intéressé à l'autonomie qui d'après lui peut être développée selon le schéma suivant **:**

FIGURE 3-25 : Le triangle de la performance



Source : Bernard Diridollou (2016, p.135)

Comme le montre cette figure, trois critères déterminent les niveaux d'autonomie : le savoir-faire (les connaissances et les compétences du salarié), le pouvoir faire (la marge de manœuvre du salarié et les moyens à sa disposition) et le vouloir faire (l'envie et la motivation).

Aujourd'hui, l'entreprise est considérée non seulement comme un lieu de production mais aussi de socialisation. Thévenet (2001, p.109) entend ainsi l'entreprise comme *« le dernier lieu d'implication »,* il s'agit donc de pouvoir *« se reconnaître dans l'institution dans laquelle on vit, dans ce corps social qui est plus que le produit fabriqué, plus que l'environnement immédiat des collègues et des lieux, plus que le métier. Quand on parle d'identification à l'entreprise, on évoque une certaine proximité à des buts, à des valeurs. Se reconnaître concrètement dans une entreprise, c'est s'y bien trouver ».* Cette identification explique en partie le niveau d'engagement des salariés dans l'entreprise.

En outre, la qualité de vie au travail peut être améliorée par les cercles de qualité définis comme « *un nouvel outil managérial. C'est un groupe de cinq à dix volontaires appartenant à la même unité, qui se réunit tous les quinze jours pendant une heure et demi. Les cercles sont très formalisés, ils réutilisent toujours la même démarche et les mêmes outils »* (Renaudat, 1989, p.18). La première association française des cercles de qualité (AFCERQ) a été créée dans les années 1960 avec pour but de renforcer le potentiel

d'intelligence et de créativité chez les salariés (Chalot, 1986). Selon Lebel (1991, p.18), *« les cerles de qualité marquent une progression puisque le personnel qui y participe ne se contente plus d'évoquer les problèmes mais il recherche des solutions, il en propose la mise en application, en recherchant les moyens nécessaires et en étudiant la rentabilité des interventions »*. La lutte contre le mal-être, la dépression, la favorisation de l'intégration, la satisfaction et la motivation des salariés constitue les objectifs principaux de cette démarche.

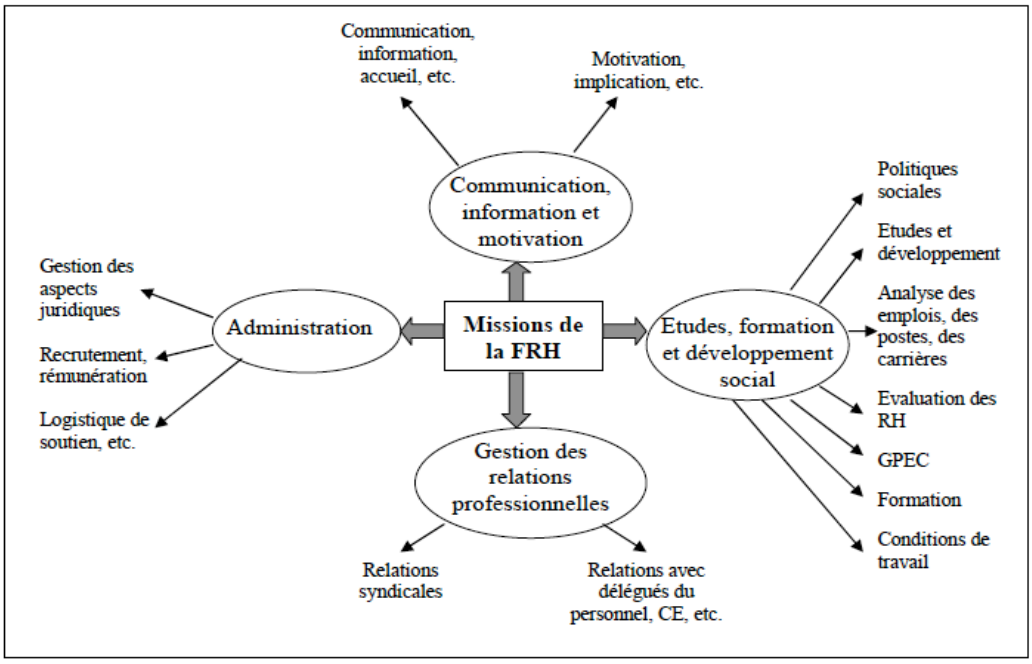
2. Les démarches indispensables pour la gestion des ressources humaines

Dans cette partie nous examinerons les principales démarches de la gestion des RH : GPEC, carrière, recrutement, rémunération.

2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC implique l'analyse prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences et des carrières. D'après, Duchamp et Guery (2013, p.40) *« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés »*.

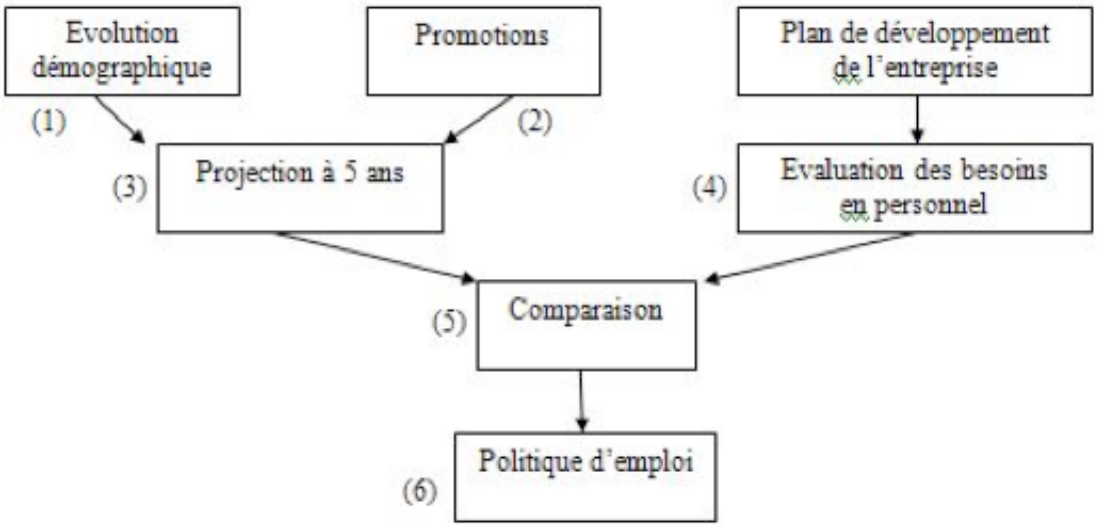
FIGURE 3-26 : GPEC par la fonction RH



Source : Guinia, p.56

La compétence est *« un construit social »* qui est influencé par les changements extérieurs des organisations comme la concurrence et les évolutions démographiques. La mise en œuvre de la GPEC requiert une bonne communication entre les différents acteurs pendant toute la durée du processus. Pour Jean-Marie Peretti (2015, p.63), la GPEC se définit comme *« une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise ».*

FIGURE 3-27 : Les étapes GPEC sur cinq ans



Source : Jean-Marie Peretti (2015, p.59)

La GPEC permet donc d'adapter les compétences à la stratégie de l'entreprise et de donner la possibilité aux collaborateurs d'agir sur leur développement de carrière par l'entretien individuel, le comité carrière, le passeport formation et l'existence d'un site d'information. Ce type de gestion crée les nouveaux lieux d'échange d'informations relatifs aux métiers des managers de production, aux experts, aux représentants syndicaux et aux équipes RH afin de construire un lien entre l'évolution de l'activité et son impact sur les compétences correspondantes. Cela permet en outre à la DRH de concevoir les actions de formation.

La formation et le développement des compétences jouent désormais un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Selon David Duchamp et Loris Guery (2013, p.90), *« la formation professionnelle est un droit pour les salariés et un devoir pour les entreprises. Un management stratégique de cette formation est nécessaire pour développer les compétences des salariés, constituant ainsi un véritable atout pour la performance et la compétitivité de*

l'organisation ». La formation représente, en outre, un lieu professionnel de socialisation qui construit la personnalité et l'identité de l'individu, et contribue en même temps à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le développement des compétences. Jean-Marie Peretti (2009, p.101) entend *« la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés améliorent leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».*

La formation étant également une source de motivation, son absence au sein de l'entreprise peut entraîner, selon Maurice Thévenet (2001, p.153), une forte démotivation. Pour David Duchamp et Loris Guery (2013, p.90), *« une politique de formation bien gérée contribue à améliorer le climat social de l'entreprise ».* Avec la formation du personnel, l'employeur peut maintenir une cohésion entre les besoins de son entreprise et les compétences des employés dans la réalisation des objectifs fixés. La formation permet donc aux salariés d'approfondir leurs connaissances et d'être plus performants.

2.2 La gestion des carrières

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés devient un élément important dans les entreprises, puisque les salariés aspirent non seulement à réussir leur carrière mais aussi à mener une vie épanouie. Ils souhaitent, en effet, pouvoir concilier leur carrière professionnelle et leur vie familiale sans avoir à sacrifier l'une à l'autre. Néanmoins, les salariés se montrent souvent capables de passer de longues heures au travail s'ils se sentent en mesure d'apporter une contribution riche de sens. Selon Laetitia Lethielleux (2015, p.19), *« l'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs ».* Or, plus les exigences de la vie professionnelle augmentent plus l'entreprise tend à diminuer les moyens mis à la disposition des salariés en organisant leur production en flux tendus. De plus, l'émergence des fusions acquisitions et des restructurations réduit les effectifs en créant des effets négatifs sur les salariés, davantage sujets au stress et à la dépression. Dans ces situations, les salariés se sentent *« « piégés » et incapables de prendre le recul nécessaire pour trouver des solutions adaptées à leurs difficultés professionnelles et personnelles »* (Laetitia Lethielleux, 2009, p.33). La gestion de carrière s'impose donc

comme un facteur important de motivation au travail, et « *consiste pour l'entreprise à satisfaire à la fois les besoins de l'organisation (effectifs et compétences recherchées) et les aspirations individuelles des salariés, mais aussi à fidéliser les collaborateurs clés. Elle se trouve donc au cœur de la GRH* » (David Duchamp et Loris Guery, 2016, p.84).

2.3 Les démarches du recrutement

Le recrutement constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise en ce qu'il permet la recherche de ressources humaines pour améliorer les performances et la compétitivité ainsi que la recherche de collaborateurs mieux qualifiés par rapport aux objectifs de l'entreprise[12]. Il représente donc « *une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation* » (Laetitia Lethielleux, 2015, p.65)

FIGURE 3-28 : Processus de recrutement

Étape 1	Préparation Du Recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Étape 2	Recherche Des Candidatures	Prospection Interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherches des candidatures externes
Étape 3	Sélection Des Candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels
Étape 4	Accueil Et Intégration	Décision
		Proposition au candidat et contrat
		Accueil
		Intégration et confirmation

Source : Jean-Marie Peretti, 2015, p.67

Selon Jean-Marie Peretti (2015, p.66), *« la réussite du recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil*

[12] http://www.capitalressources.com/espace-entreprise/notre-cabinet-de-recrutement/le-mot-du-gerant

correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise ».

2.4 La rémunération

La rémunération, outil également indispensable de la gestion des ressources humaines, influence directement la motivation du salarié au travail, et même si elle n'en est pas le facteur unique elle peut être une source réelle de démotivation[13]. Pour Laetitia Lethieulleux (2015, p. 88), *« la rémunération remplirait trois fonctions principales : orienter les comportements désirés, créer une culture de qualité, véhiculer une image externe à l'importance accordée à la satisfaction des clients. Le choix d'une politique de rémunération se fait de façon à renforcer la démarche « client ». Pour atteindre ces objectifs, il est primordial de mettre en place un système d'évaluation des performances collectives et individuelles et un système d'incitations pour valoriser l'effort collectif comme l'effort individuel ».*

La rémunération, qui construit un lien important entre l'entreprise et le salarié, est selon David Duchamp et Loris Guery (2013, p.66) « *la principale, voire la seule source de revenu des salariés. Dans le même temps, elle est l'une des principales charges financières des entreprises. Les objectifs d'une « bonne » rémunération cherchent donc à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés »,* du fait notamment qu'elle constitue une composante de l'équité sociale (le travail fourni, le salaire des collègues ou des salariés d'autres entreprises).

III. Les nouveaux enjeux RH pour les managers

D'après Jean-Marie Peretti (2009, p.27), *« l'évolution des idées sociales montre qu'il fallut près de deux siècles pour que le management accorde de l'importance à l'aspect humain de la main-d'œuvre ».*

Dans ce nouveau contexte, le développement humain et social se traduit par l'aménagement du temps et des conditions de travail, l'information et la communication, le management des hommes, la gestion de changement et la culture d'entreprise. Jean-Marie Peretti (2009,

[13] https://www.l-expert-comptable.com/a/37649-motiver-ses-salaries-par-une-politique-de-remuneration-attractive.html

p.181) souligne que *« l'aménagement des temps et l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail sont aujourd'hui deux facteurs clés de succès. Ce sont des domaines ou les entreprises d'aujourd'hui sont partiellement innovatrices »*. C'est la raison pour laquelle la loi du 20 août 2008[14] propose une réforme sur le temps et la flexibilité de travail.

La qualité de l'information qui « *doit être : exacte, originale, sélectionnée, complète, traitée, objective »,* selon Bernard Diridollou (2016, p.77), contribue également au développement humain et social. D'après ce même auteur, *« faire circuler l'information, c'est partager le pouvoir, c'est reconnaître l'autre dans son identité, c'est développer des relations fondées sur la confiance, c'est échanger, c'est communiquer, le rôle du responsable est là »* (Bernard Diridollou 2016, p.74). Il est ainsi nécessaire de mettre en place une politique de communication adaptée qui permet d'établir un diagnostic des besoins de l'entreprise et de faire face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. En outre, le changement étant *« un principe à comprendre qui est très important pour mettre en harmonie homme et stratégie »* (Martin, 2008), la gestion du changement en entreprise facilite l'adaptation de l'entreprise aux mutations de son environnement de façon à en assurer la survie. Cependant, les salariés n'osent pas toujours signaler les lacunes de l'entreprise, ce qui nous conduit à nous interroger sur les moyens d'atténuer leurs craintes et leurs appréhensions.

Enfin, la culture de l'entreprise est une composante qui peut encourager l'intégration des hommes dans l'entreprise et le partage de valeurs communes (Laetitia Lethielleux, 2015, p.87). Cette composante de l'organisation contribue à résoudre les problèmes relatifs aux stratégies, au personnel, à la structuration et à la communication. Maurice Thévernet (2014, p.27) écrit d'ailleurs que *« la culture transparaît dans la manière d'aborder les problèmes, de prendre des décisions et de réagir aux situations courantes et exceptionnelles de la vie d'une organisation. Elle se voit dans les comportements concrets qui font la vie de l'organisation…Un trait majeur de la culture concerne la manière d'appréhender la personne et donc de la manière de manager ».* Pour cet auteur, les *« traits de culture ont évidemment une importance sur les systèmes de rémunération, de recrutement ou d'évaluation, qu'ils soient formalisés dans les procédures ou implicites dans les décisions qui se prennent au fil du temps »*. Jean-Marie Peretti (2009, p.220) avance pour sa part que la création de la culture de l'entreprise repose essentiellement sur *« les fondateurs, l'histoire, le métier, les signes, les valeurs, les symboles »* que chaque individu peut s'approprier. La

[14] https://www.pratique.fr/amenagements-duree-travail.html

culture se présente donc comme un levier de motivation pour réaliser des objectifs communs.

1. La définition des fonctions et des objectifs de l'équipe du manager

Le premier rôle du manager dans la gestion du personnel consiste à définir la fonction de chacun au sein de l'équipe pour garantir l'organisation, l'efficacité et la qualité des relations. Selon Bernard Diridollou (2016, p.4), les objectifs créent la motivation car *« définir les règles du jeu de son unité, de son service, c'est donner à chacun des collaborateurs des repères, des impératifs et des priorités. C'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective (...) C'est permettre à chaque professionnel de l'entreprise de faire le point, de se situer au sein de son service, de l'entreprise et de mettre en œuvre les comportements reconnus par l'organisation (...) Expliciter les règles du jeu permet de : préciser les valeurs communes, clarifier les objectifs qui se situent dans la perspective de l'entreprise, développer une meilleure cohésion et susciter l'implication de chacun et servir de référence en cas de désaccord ou de conflit ».* Il s'agit ainsi d'un outil de management et de communication qui permet au manager d'identifier les actions prioritaires. La définition de cette fonction se base sur les besoins du client qui influence les changements d'organisation, de pouvoirs, de relations, et de prise de décision. L'entreprise doit en conséquence privilégier l'innovation et la flexibilité, ce qui requiert une réflexion sur le rôle et les responsabilités de chaque salarié ainsi que sur la délégation des tâches. En effet, *« déléguer, c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif qu'il sous-tend ; cela ne peut en aucun cas se confondre avec le fait de donner une tâche à quelqu'un ».* Cette pratique s'impose « *pour mieux gérer son temps, faire face à une surcharge de travail, utiliser et développer les compétences de ses collaborateurs, augmenter leur sens des responsabilités, développer la motivation au travail, installer la confiance »* (Bernard Diridollou, 2016, p.80)

Définir des objectifs est l'une des étapes qui permet d'établir des relations contractuelles avec le collaborateur, et ainsi *« (...) de faire le lien entre ses objectifs individuels et ceux de son service d'appartenance ; et d'évaluer, par là même, sa contribution à l'atteinte de ces mêmes objectifs (...) de mieux envisager son avenir et de mieux comprendre ce qu'il apporte à l'entreprise »* (Bernard Diridollou, 2016, p.16). La communication interne et la collaboration interpersonnelle constituent ainsi des facteurs indispensables à la cohésion de l'équipe et à la cohérence de ses objectifs. *« Lors de la définition des objectifs »*, Bernard Diridollou (2016, p.20) recommande de *« prendre en compte les compétences, l'expérience*

et la motivation de votre collaborateur ». La planification du travail constitue, en somme, une étape essentielle qui permet au manager de déterminer le niveau d'autonomie de ses collaborateurs et de favoriser une relation de négociation qui ne laisse pas place aux craintes et à l'insoumission. Cela détermine également le niveau d'engagement professionnel des collaborateurs dont dépend la réussite économique. Comme l'écrit Mark C. Crawley (2011), *« les entreprises qui valorisent pleinement leurs salariés seront (et sont déjà) les grandes gagnantes dans l'économie du XXIe siècle ».*

Le bien-être des collaborateurs est donc une démarche efficace de gestion du personnel interne et de la clientèle. Jean-Marie Peretti (2009, p.221) avance que *« les ressources humaines sont des facteurs déterminants de la qualité qui est devenue un avantage compétitif important. La qualité définie comme l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude de satisfaction des besoins exprimés ou implicites, fait l'objet de certifications dont le référentiel est apporté par les normes ISO 9000 ».* D'après ce même auteur, la qualité de la fonction RH s'évalue par *« la qualité des services de la DRH, la qualité des pratiques et des processus mis en œuvre, la qualité du MRH et la qualité des résultats obtenus ».*

La mission d'un gestionnaire des RH consiste à travailler en collaboration avec ses partenaires dans la délégation, la valorisation de la création, la motivation, la compréhension des besoins de chacun et l'amélioration de la communication. Pour Laetitia Lethieulleux (2015, p.18) *« le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines ».*

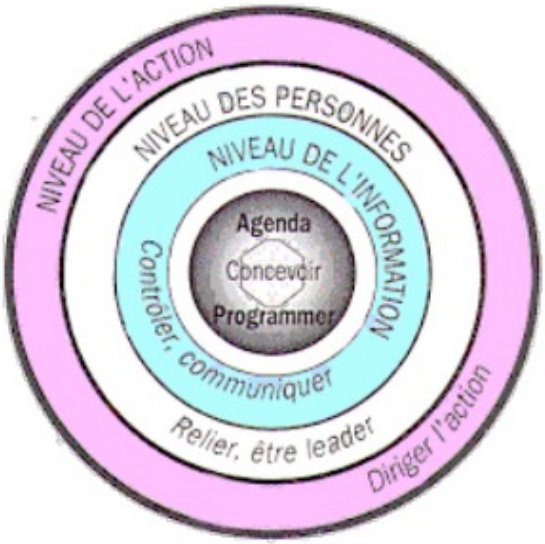
2. Les nouveaux rôles des managers dans la gestion des RH

De l'embauche au licenciement en passant par la rémunération, la formation ou la sécurité, la fonction RH recouvre des tâches multiples et accompagne la direction dans la réalisation de ses objectifs stratégiques comme la prise en charge du changement, l'amélioration de la flexibilité, le développement du capital humain, la création de la qualification collective, etc. Un seul service RH étant donc insuffisant, les entreprises décentralisent la fonction RH auprès des managers de proximité tels que les chefs de groupes, les chefs d'équipe, les directeurs, etc. Le transfert volontaire du pouvoir de décision vers des responsables plus

proches du terrain constitue aujourd'hui l'une des tendances marquantes du management. Comme le soulignent David Duchamp et Loris Guery (2013, p.22) *« de nombreuses décisions RH concernant les salariés sont désormais prises par leur supérieure hiérarchique direct »*.

Le manager est donc une personne en charge d'une organisation ou d'une entité et détient l'autorité formelle dans l'entreprise. Il se place dans une hiérarchie qui lui permet d'établir certaines relations et d'accéder à une information privilégiée pour formuler des décisions et des stratégies pertinentes. Il a des responsabilités et associe des efforts pour obtenir les objectifs fixés. Dans la plus grande partie de ses travaux, Henry Mintzberg a analysé les fonctions, les rôles et les activités des managers. Nous allons présenter ci-après quelques unes de ses analyses.

FIGURE 3-29 : Les trois niveaux de travail du manager



Source: Mintzberg, *« Out the Manager's Job »*, Sloan Management Review, 1995

Le manager joue donc dix rôles répartis sur trois niveaux : les rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur d'informations, porte-parole) ; les rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison) et les rôles décisionnels (entrepreneur, répartiteur de ressources, régulateur/gestionnaire des perturbations, négociateur) (Mintzberg, 2004, p. 37). Selon Maurice Thévenet (2014, p.62), *« exercer une fonction managériale présente en effet plusieurs difficultés. Premièrement, il faut de la présence. Or, le management à distance, la complexité des organisations, le manque de niveaux hiérarchiques et les occupations de reporting et d'administration confiées aux managers peuvent les éloigner de leurs collaborateurs. Deuxièmement, il faut créer de la relation, et cela peut être difficile, ingrat*

et peu reconnu. Ce n'est d'ailleurs pas sur cette compétence que les managers ont le plus souvent été promus…Enfin, il faut un sens du collectif et de la collaboration, et il n'a pas forcément été appris avant de commencer à travailler, c'est le cas pour les collaborateurs comme pour les managers d'ailleurs ».

D'après Jim Harper, directeur scientifique de l'institut Gallup (cité par Fourteau, 2015, p.2), *« les entreprises ont besoin de leaders profondément humains, capables d'identifier ce qui différencie les gens, de les soutenir et de s'adapter à eux* (…) *le vrai manager sera celui qui comprendra que plus il développe et plus il soutient ses collaborateurs, mieux ceux-ci réussiront ».* La mise en valeur du potentiel d'énergie, de créativité et d'intelligence chez les salariés constitue un avantage décisif pour l'entreprise.

3. Contrôle, traitement des erreurs, évaluation des résultats

La maîtrise et le contrôle des ressources assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Bernard Diridollou (2016, p.24) affirme l'intérêt du contrôle du point de vue de la hiérarchie : *« il est formateur car il permet de faire le point sur les erreurs et les réussites et ainsi de tirer les leçons nécessaires au progrès. C'est un moyen d'évaluation des performances et des progrès des collaborateurs, il permet de doser l'autonomie nécessaire à chacun ».* Jean-Marie Peretti (2009, p.219) propose une autre vision du contrôle : il souligne la capacité du manager à planifier, à mettre en place des actions cohérentes ainsi que sa capacité à contrôler les résultats. Selon lui, le contrôle est nécessaire au bien-être des salariés car il permet de réajuster les objectifs, d'équilibrer le processus et d'assurer également la performance et la satisfaction.

Une base de travail solide se construit sur les relations positives entre les supérieurs hiérarchiques ou leurs collaborateurs. C'est la raison pour laquelle la notion de travail en équipe prend de plus en plus d'importance ; *« cette perspective présuppose que ce qui est important n'est pas la personne mais la façon dont les interactions entre les personnes fonctionnent dans leur ensemble »* (Giffard et Moral, 2015, p.34). Concernant l'établissement de bonnes relations au sein de l'entreprise, le manager joue un rôle complexe de médiateur entre la direction et ses collaborateurs. En s'adressant aux managers, Bernard Diridollou (2016, p.111) écrit : *« écouter, consulter, aider : voilà votre challenge ! et souvenez-vous que changer les relations, c'est changer les résultats ».* La mission du manager ou du chef d'équipe est de soutenir les collaborateurs plutôt que de les restreindre

car *« le rôle du hiérarchique ne consiste pas à décider en lieu et place de son collaborateur, du haut de son statut de chef, mais à l'aider dans son cheminement, à l'accompagner dans sa démarche, à le conseiller dans le choix des décisions à prendre. Contrôler ce n'est pas seulement mettre en exergue les points faibles ou les points à améliorer, c'est aussi dire ce qui va bien ! Alors la connotation négative attachée au mot contrôle n'a plus de raison d'être »* (Bernard Diridollou, 2016, p.25).

Dans le cadre de ses fonctions, le manager doit en outre favoriser une relation de confiance avec ses collaborateurs. Pour David Duchamp et Loris Guery (2013, p.124), *« le leader efficace développe une vision de l'entreprise partagée par ses membres, met l'accent sur la coopération entre les individus, l'établissement de liens de confiance et le maintien d'une bonne ambiance de travail »*. En effet, l'ambiance de travail, la motivation et les performances peuvent être améliorées par une relation saine de confiance et de respect mutuels entre le manager et ses collaborateurs. Or, la création de cette relation tient justement à la capacité d'adaptation, d'ajustement et de congruence du manager dans la concordance avec les autres et la flexibilité de son comportement. Pour maintenir l'efficacité d'une équipe, le manager doit en renforcer les relations coopératives à travers notamment des critiques constructives et la reconnaissance du mérite de chacun. Pour Robert Papin (2012), *« le secret de la motivation des collaborateurs repose sur la capacité du chef à écouter les intéressés, non pas pour leur faire plaisir mais pour éviter de porter un jugement de valeur prématuré sur leurs préférences et leurs comportements »*. Selon cet auteur, il est nécessaire de pratiquer l'écoute active, de déléguer et de respecter les individus pour mieux les mobiliser. En outre, encourager l'engagement professionnel des collaborateurs requiert une profonde connaissance de soi-même afin de prendre pleinement conscience des motivations, des qualités, des faiblesses, des émotions et des pulsions par lesquelles se caractérise l'individu.

Responsable de la motivation de ses collaborateurs, le manager doit également comprendre les aspirations de chaque membre de son équipe. Selon Martin (2008, p.134) *« il ne peut y avoir de projet commun si chaque membre ne s'y retrouve pas sur le plan individuel »*. Pour Bernard Diridollou (2016, p.105), il ne faut *« pas confondre satisfaction d'un besoin et motivation, la motivation ne se décrète pas, pas de motivation sans objectifs, motiver revient parfois à ne pas démotiver, considérer que les motivations sont toujours individuelles, motiver suppose de bien connaître ses collaborateurs et motiver représente un investissement en temps »*.

Au niveau des managers, Zalemik (cité par Faber, p.57) souligne que *« le problème fondamental auquel le dirigeant doit faire face est lui-même. La source essentielle des dilemmes qui se présentent aux chefs sont leurs propres conflits internes ».* Levinson (cité par Faber, 2002, p.57) a conduit de nombreuses études sur la dynamique psychique des dirigeants. Il explique leurs difficultés par les interférences entre les objectifs de la direction, le sens du schéma professionnel désiré, les risques, la peur de l'échec, l'évolution de la dépendance à l'extérieur (fournisseurs, conseillers, clients …). Selon Levinson *« diriger peut être source d'angoisse, tout autant que d'enthousiasme ».* Soumis à une forte tension psychologique et par conséquent vulnérable, le dirigeant doit donc trouver un équilibre entre ses forces intérieures personnelles et les difficultés de sa fonction.

Selon Michel Crozier, les pratiques managériales du dirigeant s'appuient sur deux approches complémentaires l'extériorité (la définition de sa fonction et ses responsabilités) et l*« intériorité »* (plan et projet individuels). Ces deux approches construisent l'engagement personnel du dirigeant. Michel Crozier (1994, p.15) affirme qu'*« en tant que dirigeant, vouloir agir sur le concept de motivation suppose qu'il s'inscrive dans une nouvelle sphère du management trouvant alliance entre rationalité et affectivité. Cela dépend de sa propre conception du fait même d'être dirigeant et de sa conception du collaborateur, et du sens qu'il souhaite donner à son entreprise ».* Pouvoir trouver une alliance entre intériorité et extériorité devient ainsi une nécessité pour le dirigeant, comme l'écrit Henry Mintzberg (2004, p.78), *« il faut qu'un souffle, une énergie circule dans l'organisation pour donner vie au squelette de la structure…Il est étonnant que de telles attitudes soient communicatives à travers une organisation, que ce qu'il y a à l'intérieur des têtes-et en réalité des cœurs-du management de la direction, les intentions qui les conduisent réellement, puissent, d'une certaine manière, être transmises aux autres membres de cette organisation. C'est presque psychique. Cela explique peut-être pourquoi les managers d'une organisation qui s'impliquent personnellement peuvent être capables de galvaniser tous ceux qui sont autour d'eux ».*

La motivation est donc l'engagement de soi-même dans le travail pour dynamiser le comportement individuel, et s'exprime à la fois par le mouvement extérieur (l'apprentissage et le développement de capacités comportementales) et par le mouvement intérieur (la mise en dynamique de toutes les composantes de la personne humaine). L'auto-motivation s'avère une composante essentielle de la dynamique intériorité/ extériorité ce qui met en jeu la responsabilité individuelle, comme l'affirme à juste titre Henry Mintzberg (cité par

Bernard Diridollou, 2016, p.21) : *« la clé du fonctionnement efficace d'une organisation est la responsabilité individuelle »*.

4. Influence du leadership

Le plaisir à travailler résulte de l'influence du leadership qui, d'après David Duchamp et Loris Guery (2006, p.124), *« correspond à la manière dont un individu occupant une position hiérarchique dans l'entreprise exerce son autorité sur ses subordonnés. On parle de « leadership du manager sur son équipe », mais aussi plus généralement du « leadership du dirigeant de l'entreprise par rapport à l'ensemble des salariés ». Il s'agit donc de la manière de mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre des objectifs organisationnels »*. Le style de leadership choisi par le manager peut donc influencer les relations sociales de son équipe et faire dysfonctionner l'organisation.

« Féroce », *« réaliste »* ou *« motivé par le profit »*, le leadership peut prendre des formes très diverses. L'étude de Lewin (cité par David Duchamp et Loris Guery, 2013, p.124) porte, à titre d'exemple, sur le management directif en analysant le leadership :

- autoritaire (défiance envers les salariés, prise de décision individuelle, recours à la peur comme moyen de motivation, etc.) ;
- démocratique (ouverture aux suggestions et à la créativité, souplesse, etc)

D'après cet auteur, le leadership démocratique représente la meilleure démarche pour stimuler la performance des salariés.

D'autre part, on entend l'autorité comme l'influence du manager sur ses employés pour les accompagner et les mener dans une direction donnée. Selon Bertrand Duséhu (2013), un manager dispose de trois sources principales d'autorité : l'autorité structurelle (pouvoir du rôle), l'autorité de la compétence (pouvoir du savoir et de l'expérience) et l'autorité personnelle (pouvoir d'ascendant personnel). *« Qui est le chef ? C'est moi, alors fais ce que je te dis »* est une façon négative d'exercer une autorité structurelle. L'autorité de la compétence, de l'expérience et du savoir professionnel se réfère au pouvoir du *« maître »*. L'autorité personnelle peut d'autre part s'exprimer par le calme, l'esprit d'analyse, l'éthique, etc. La qualité d'utilisation de l'autorité se traduit, en outre, par les comportements du manager : une attitude coopérative (gagnant-gagnant) permet de valoriser chaque membre

de l'équipe.

Les styles de management sont divers. Dans son étude sur le management participatif, Likert (cité par David Duchamp et Loris Guery, 2013, p.124) distingue quatre systèmes de management :

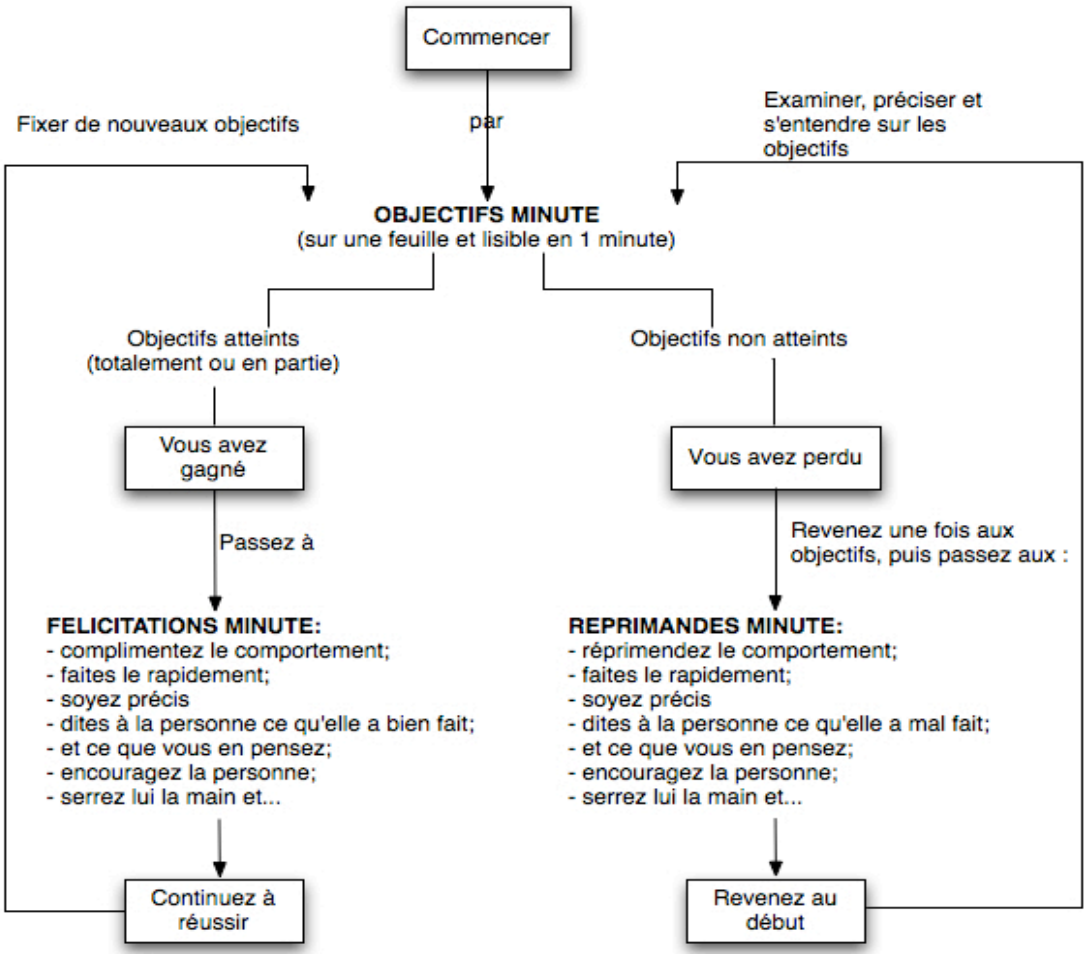
- le style exploiteur autoritaire (très directif) ;
- Le style autoritaire bienveillant (prise de décision individuelle mais rapport de proximité avec les salariés) ;
- le style consultatif (prise de décision par le manager mais après consultation des membres de l'équipe, ce qui se rapproche de l'attitude coopérative) ;
- le style participatif de groupe (délégation de la prise de décision aux salariés en fixant les limites budgétaires, de temps, etc. Ce type de management repose entièrement sur le travail en équipe et donc sur la communication interne).

Parmi ces quatre types de management, Likert privilégie le style participatif (la coopération entre salariés). Martin (2008, p.112) a souligné dans ses travaux l'importance du style du leader qui peut, par son attitude, *« insuffler un but à chaque fonction et faire d'un travail une œuvre »*. Dans le management participatif, le leader favorise une vision commune au sein de son équipe dans une détermination à travailler en collectivité, et peut développer le plaisir de travailler. À ce propos, Lebel (1991, p.44) avance que *« le fruit de la participation réside dans la satisfaction des membres de l'entreprise, ce qui assure une cohésion de la collectivité. Cela permet de produire davantage de biens et de services, d'assurer une croissance plus certaine de l'entreprise, donc de distribuer davantage de salaires plus élevés, et de maximiser les profits de tous, salariés et collectivités »*. Selon Chalot (1986, p.4), *« le management participatif est celui qui permet le mieux d'atteindre les objectifs techniques et économiques de l'entreprise tout en donnant le maximum de satisfaction à ceux qui y travaillent. Dès lors l'entreprise sera en mesure de viser « l'excellence » et la qualité globale »*. Selon Lebel (1991, p.120), mais aussi Bernard Diridollu (2016, p.200), le management participatif repose sur le partage, le conseil, l'assistance et l'échange d'idées et d'opinions en mettant les collaborateurs sur un même pied d'égalité.

Plutôt que l'autorité, l'autonomie et la motivation des salariés s'imposent aujourd'hui comme les critères majeurs du management. Dans ce cadre, la mission du manager consiste désormais à partager la vision de l'entreprise, à faire coopérer les salariés, à établir des liens de confiance et à maintenir une bonne ambiance de travail.

Selon Ken Blanchard et Spencer Johnson (2015), il n'existe pas de *« bon »* style de leadership, *« un leader est efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s'il développe l'autonomie de ses collaborateurs ».* Le leader doit savoir augmenter le niveau de maturité de ses collaborateurs pour obtenir leur autonomie dans le travail comme l'accroissement de leurs compétences (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de leur motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire). L'efficacité d'un leader se mesure par le développement des personnes dont il a la responsabilité, l'adaptation à un instant donné, le ou les styles que la situation demande, l'évaluation permanente de l'autonomie des personnes et des groupes et la création des conditions propices au développement de cette autonomie. Nous allons maintenant examiner les rôles et les compétences spécifiques des managers de proximité.

FIGURE 3-30 : Le Manager efficace



Source : Ken Blanchard et Spencer Johnson (2015)

5. Le manager de proximité

Pour Jean-Marie Peretti (2015, p.10), *« le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH) ».* Le manager de proximité est donc un acteur capital dans la fonction RH : il gère directement son équipe, s'occupe des actions de formation de ses collaborateurs et de l'environnement de l'apprentissage et s'implique également dans la politique de gestion de la diversité pour lutter contre les discriminations. Les fonctions du manager de proximité consistent désormais à informer, évaluer et protéger les salariés pour diminuer le sentiment d'insécurité. Le manager joue donc un rôle important dans la conception de la stratégie et du contexte de changement au sein de l'entreprise, grâce notamment à sa connaissance et à son expérience des réalités de l'organisation et des marchés. Selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.115), *« c'est donc au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passent notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité ».* D'après Mispelblom Beyer (cité par Alves, 2009, p.246), le manager joue cinq rôles en matière RH, celui :

- **de symbole** : il représente son équipe ;
- **de répartiteur de ressources** : il est un fabricant de sens en ce qu'il définit les compétences requises, décide de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées, et attribue les responsabilités ;
- **de leader** : encadreur de situation, il élabore une vision, fixe les règles, motive l'équipe et en développe l'efficacité ;
- **d'entrepreneur-guide** : il construit les projets et prend les décisions de façon planifiée ;
- **de régulateur/gestionnaire des perturbations-concepteur** : il gère les imprévus, les conflits et les problèmes de personnes.

Cette répartition permet de centrer la fonction RH sur ses activités stratégiques, et implique en même temps de nouvelles difficultés pour les managers de proximité comme « *l'insuffisance de formation* RH, *une surcharge de travail*, *un repositionnement de leur identité professionnelle »* (David Duchamp et Loris Guery, 2013, p.22). Avec sa position intermédiaire, le manager de proximité est à la fois placé comme le supérieur hiérarchique de son équipe de travail et comme subordonné de la hiérarchie supérieure. Il joue donc un rôle important dans l'entreprise car il est proche du terrain avec *« l'intelligence de situation, c'est-à-dire la capacité des individus à comprendre les contextes et les personnes de*

manière à agir en connaissance de cause, de façon à ce que tout échange soit profitable et produise de la réussite» (Autissier, 2009, p.11). Il porte son attention à la diversité, à la formation, aux parcours de chaque individu, etc. Cela lui permet de prendre des initiatives dans le traitement des situations de changement.

Le management de proximité se définit donc comme un management participatif qui ne peut être caractérisé par un mode de gestion précis. Cela ne va pas sans soulever quelques difficultés dans la résolution des problèmes au quotidien, d'autant plus que le manager de proximité maîtrise davantage le savoir faire technique que le savoir être managérial. Or, si le manager de terrain perd son influence sur son équipe, il crée en même temps un frein au développement des évolutions de l'entreprise. Bellini et Labit (2005) ont souligné que la position intermédiaire a placé le manager de proximité au cœur des ajustements du travail en le contraignant à s'adapter aux exigences de la hiérarchie supérieure mais aussi aux difficultés de communication : en effet, le manager de proximité supporte des tensions plus fortes car la hiérarchie intermédiaire *« doit passer du rôle de « petit chef » à celui de « manager » »*.

Dans son livre *« le nouveau manager, gérer le changement »*, Robert Papin (2012) a affirme qu' *« en transférant une partie de son pouvoir à ceux qui l'entourent, le dirigeant évitera de se noyer dans les difficultés quotidiennes et pourra tirer profit de sa curiosité, de son imagination et de son agilité mentale pour détecter de nouvelles opportunités d'expansion ou de diversification »*.

IV. Les rôles RH des managers dans les petits et moyens hôtels

L'objectif du management dans les organisations du tourisme est d'optimiser le rendement et le service pour attirer de nouveaux clients et minimiser les coûts. Détenant un rôle décisionnel important, le manager doit donc établir un équilibre entre les compétences techniques et les compétences humaines : le management des ressources humaines dans le tourisme représente un défi de taille car le service touristique se constitue principalement à partir des expériences et des engagements des employés. Dans cette section, nous aborderons les rôles du manager hôtelier dans la gestion des RH et l'évolution du management des compétences dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

1. Le développement des compétences dans l'hôtellerie

Pour faire face à la globalisation, aux innovations technologiques et aux changements des marchés, les industries de service doivent maintenir et augmenter leurs avantages compétitifs, l'amélioration de la qualité des employés étant essentielle pour atteindre cet objectif (Collins, 2007 ; Agut et al., 2003). Cependant, dans le domaine des ressources humaines, l'industrie de l'hôtellerie rencontre des difficultés comme le manque d'employés, un taux de renouvellement du personnel élevé ou l'insuffisance des compétences. De plus, la littérature du management des compétences sur le domaine du tourisme et de l'hôtellerie est souvent considérée insuffisante (Grizelj, 2003). Il est donc souhaitable d'améliorer la recherche sur le management des compétences pour répondre aux exigences spécifiques de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Le coût et le temps constituent pour leur part deux difficultés majeures dans l'application du management des compétences dont la mise en oeuvre exige des mutations managériales et des investissements financiers importants (Cooper, 2006). Trop occupées par les tâches quotidiennes, les entreprises du tourisme et de l'hôtellerie consacrent peu de temps à l'identification et l'évaluation des compétences existantes. En outre, l'accumulation d'informations très diverses dans les organisations du tourisme et de l'hôtellerie entrave l'accès des employés et des managers aux éléments pertinents, notamment dans les petites et moyennes entreprises (Gupta et McDaniel, 2002). La nature de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie représente, de surcroît, un réel challenge concernant la transmission des compétences (Cooper, 2006). Davenport, Prusak (1998) et Hjalager (2002) ont démontré que la diversité des cultures et des pratiques entraîne un manque de confiance entre le producteur de compétences et l'utilisateur de compétences.

Pour maintenir la compétitivité, les entreprises du tourisme et de l'hôtellerie ont tout intérêt à adopter l'approche du management des compétences (Ruhanen et Cooper, 2004). À mesure que les clients deviennent plus expérimentés dans la recherche des meilleurs hôtels, des restaurants, et des destinations touristiques, les acteurs du tourisme se trouvent confrontées à des demandes plus précises et exigeantes. Afin de prévenir cet écueil, les managers et les employés doivent acquérir plus de compétences pour pouvoir fournir les meilleurs prix et services aux clients. De plus, les besoins des clients peuvent être différents et changeants ce qui nécessite de comprendre ces changements pour continuer à fournir les meilleures prestations (Hallin et Marnburg, 2008). Enfin il s'agit d'identifier les

compétences adéquates pour atteindre une meilleure qualité de service (Ruhanen et Cooper, 2004).

La gestion des compétences aide justement les employés à planifier leur carrière pour évoluer et fournit également les références utiles afin d'établir les programmes et les cours qui leur permettront d'identifier leurs compétences (Enz et Siguaw, 2000 ; Noe, 2008). D'autre part, les exigences croissantes du client en matière de qualité de service attirent de nombreuses critiques sur le rôle du management des compétences dans la performance, qui dépend principalement de la qualité des contacts des employés avec les clients (Bitner et al., 1990; Martinez-Tur et al., 2001; Shemwell et al., 1998).

Dans le domaine de la gestion, le management des compétences est devenu, comme nous l'avons déjà présenté, le sujet le plus étudié depuis les années 1990. Jusqu'à récemment cependant, l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie n'a pas suivi cette tendance (Cooper, 2006). Les recherches sur le management des compétences se concentrent principalement sur la perspective multinationale et l'industrie manufacturière sans considérer suffisamment les aspects de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie (Nonaka et Takeuchi, 1995). Pourtant le tourisme et l'hôtellerie se distinguent à bien des égards des autres industries, notamment du fait de leur relation étroite avec d'autres secteurs (Hallin et Mamburg, 2008). C'est la raison pour laquelle les concepts du management des compétences dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie ont besoin de s'inscrire dans les relations inter–organisationnelles.

Selon Sveiby (2001), le développement des compétences dans le tourisme et l'hôtellerie a suivi trois étapes :

- **les années 1960**, sont marquées par l'utilisation massive de l'information technologique (Toumi, 2002) ; les organisations exploitent les informations existantes pour améliorer la productivité ;
- **les années 1980** : parce que la connaissance du marché et la qualité du service se sont améliorées, les clients ont commencé à chercher les optimisations maximales du produit et des services (Jafari, 1990). Pour tenter de s'adapter à cette évolution, les organisations doivent être davantage impliquées dans la gestion des connaissances (Cooper, 2006 ; Sveiby, 2001) ;
- **1990-2017** : grâce à la distribution, la production et l'utilisation d'information, on constate un nouveau déplacement de l'information vers une économie de la

connaissance (Jones, 2001) qui inclut le développement de la technologie, l'innovation et les nouveaux produits et services. Selon Cooper (2006), cette troisième étape offrirait les meilleurs outils de management à l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Yahya et Goh (2002) proposent deux approches du management des compétences :

- le management des compétences centralisé qui se base sur un système central pour capturer et stocker toutes les compétences valables ;
- le management des compétences décentralisé qui repose sur le partage des compétences dans l'organisation.

Dans leur étude sur la relation entre les ressources humaines et le management des compétences dans le tourisme et l'hôtellerie, Yahya et God (2002) ont montré l'influence du développement des compétences sur la performance. Selon Cooper (2006), les organisations utilisent l'approche du management des compétences pour retenir les employés et augmenter la satisfaction du client. Bouncken (2002) a souligné, pour sa part, que la satisfaction et la fidélité du client sont les deux facteurs majeurs qui déterminent le succès d'un hôtel. Or, les employés étant en contact direct avec la clientèle, il est nécessaire qu'ils adaptent leurs compétences à leurs exigences pour améliorer le service.

Le management des compétences repose en grande partie sur la formation qui, conçue selon les objectifs et les stratégies de l'organisation (Delaney et Huselid, 1996), vise à améliorer les compétences et la performance des employés (Frash, Antun, Kline et Almanza, 2010). Pour réaliser cet objectif, le management des compétences peut aider les spécialistes des ressources humaines à identifier les besoins de formation. Dans le tourisme et l'hôtellerie, la relation directe qu'entretiennent les employés avec les clients impose la formation comme un outil efficace pour attirer une nouvelle clientèle et la fidéliser (Nightingale, 1985). Cependant, il est essentiel dans ce secteur que les entreprises décident d'une méthode de développement des compétences adaptée à leurs objectifs, car la formation ne résout pas toujours les problèmes spécifiques du marché touristique et hôtelier en raison des limites de budget, du temps et de la disponibilité de personnes (Froiland, 1993).

En outre, les chercheurs ont montré que le management des compétences peut faire augmenter la capacité des employés à innover dans les produits et les services. Selon

Bouncken (2002), ce type de management encourage la créativité des employés et permet aux entreprises d'atteindre l'avantage compétitif en acquérant, partageant et transférant les compétences requises. Or, d'après Cooper (2006), les organisations du tourisme et de l'hôtellerie ont besoin de proposer de nouveaux produits et d'être créatives pour renforcer leur compétitivité. Grâce à l'augmentation de l'utilisation de l'informatique, les services du tourisme et de l'hôtellerie deviennent également plus professionnels. En 1997, Sheldon constatait déjà que le secteur du tourisme et de l'hôtellerie était le plus grand utilisateur des technologies informatiques.

L'essence du processus du management des compétences est d'identifier, de transférer, de partager les compétences pertinentes et de permettre aux organisations d'augmenter leur compétitivité et d'obtenir un maximum de bénéfices (Bahra, 2001). Les entreprises utilisent les benchmarks pour examiner, comprendre et comparer leur performance avec leurs compétiteurs principaux (Lee, 2008). Les domaines de benchmarks les plus communs sont la formation des employés, les systèmes d'information et le management des compétences, mais comme l'ont indiqué Dosi, Nelson et Winter (2002), les praticiens et les théoriciens adhèrent à différentes conceptions du management des compétences.

Kabene, King et Skaini (2006) comptent six domaines d'application du management des compétences : la transaction, la gestion de l'actif, le processus, l'analyse, l'innovation et le développement. L'E-learning constitue donc l'une des approches du management des compétences la plus essentielle en permettant aux employés de s'entraîner n'importe où et n'importe quand (Ward et Le, 1996). Les entreprises du tourisme et de l'hôtellerie recourent souvent à l'E–Learning pour améliorer le service à la clientèle et le management d'information. À titre d'exemple, Holiday Inn utilise l'informatique pour vérifier les besoins de formation et laisse aux employés le choix des horaires d'entraînement et des contenus. L'E–Learning présente de nombreux bénéfices pour les organisations mais s'applique difficilement dans les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de moyens et de capacités suffisants pour installer un système informatique performant (Harris, 1995).

Dans son étude sur le management des compétences à l'hôtel Ritz–Carlton, Call (2005) constate que le système de gestion, annuellement actualisé, permet de réaliser un meilleur service dans chaque département. D'ailleurs, l'hôtel considère les employés comme l'élément clé du management des compétences. Goh (2007) s'est pour sa part intéressé au

management des compétences de la société Singapore Airlines qui, d'après son analyse, a beaucoup investi pour améliorer ses réseaux des compétences et pouvoir ainsi mieux prévoir l'offre et la demande des billets d'avion.

2. Les compétences des managers d'hôtels

Katz (1974) distingue trois catégories de compétences pour les managers : les compétences techniques (un savoir spécialisé ou une expertise spécifique), les compétences humaines (savoir travailler en équipe, motiver les individus et les groupes, écouter les autres, gérer les conflits, communiquer encourager et déléguer le travail à effectuer) et les compétences conceptuelles (la capacité d'analyser, de diagnostiquer les situations complexes, de traiter et d'interpréter les informations de manière rationnelle). Le défi pour les managers est donc la motivation du personnel pour maintenir une qualité de travail constante.

Pour faire face aux nouvelles tendances, le manager du tourisme doit activer tous les leviers possibles pour développer la performance de l'entreprise comme le capital humain ou l'innovation de produits et d'outils adaptés au marché. Dans le secteur du tourisme, le manager prend en charge trois fonctions principales : le marketing, les problèmes opérationnels et le management des ressources humaines. Le marketing revêt une importance particulière en raison du caractère intangible des services touristiques qui rend l'évaluation de la qualité du produit et de l'expérience difficiles à conceptualiser.

2.1 Les caractéristiques des produits dans le secteur du service

Dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration les produits proposés sont fondamentalement des services. Ces services comportent plusieurs dimensions ; l'accueil, le transport, l'hébergement, la restauration, les visites guidées, les animations, etc. La satisfaction de la clientèle dépend beaucoup des caractéristiques de la zone d'accueil ; les infrastructures, les attractions culturelles, les loisirs, les zones commerciales, la stabilité politique, la culture locale. Néanmoins il est difficile de maîtriser tous les intervenants sans compter le caractère subjectif de la satisfaction client et la forte dépendance aux événements extérieurs (incidents politiques, conditions climatiques, fiabilité des moyens de transport utilisés, taux de change, catastrophes naturelles …). Pour Cooper et Al. (1998, cité par Stephen J. Page, 2009, p.388), les challenges majeurs pour l'industrie du tourisme consistent à trouver des collaborateurs dotés d'une bonne formation professionnelle,

dynamiques, multilingues, entreprenants et capables de comprendre la nature du secteur touristique. D'autres auteurs précisent la complexité des processus de satifaction des clients dans l'hôtellerie et les services touristiques.

La location d'une chambre d'hôtel répond à la fois à des besoins physiologiques (une solution confortable pour dormir), de sécurité (une chambre d'hôtel apporte une certaine protection), d'apparence (réservation en famille ou en groupe dans un hôtel classé ou de charme) et de réalisation (un voyage est réalisé pour une satisfaction personnelle).

Pour les managers du tourisme, les niveaux d'un service cohérent sont mesurés par la satisfaction du touriste mais cette satisfaction est un phénomène complexe qui combine les émotions du consommateur et le niveau de l'expectation du service consommé.

On notera également que les prescripteurs, les enfants (qui vont influencer le choix des parents), les journalistes et les publications spécialisées constituent des facteurs d'influence dans les choix d'hôtels.

2.2 La dimension humaine du service

La qualité du service ne s'évalue pas seulement par un résultat au travers des caractéristiques d'un produit ou d'un service perçu par le client, mais également par la démarche globale du management. Dans leur ouvrage *« Luxury Attitude »* (2013), Perey et Meyer ont ainsi souligné que les entreprises doivent apporter la plus grande attention à la dimension humaine du service s'ils veulent fidéliser les clients et maintenir la qualité des services. Un sondage d'Ipsos réalisé en 2007 (cité dans le Figaro Economie, juin, 2008) sur la satisfaction des touristes de retour d'un séjour en France a indiqué que l'insatisfaction ne provient pas de problèmes matériels, mais de la qualité des rapports humains, notamment de l'accueil.

2.3 Les relations entre les activités du dirigeant d'hôtel et sa formation initiale

L'offre de formation est souvent inadaptée aux besoins réels de la profession. C'est la raison pour laquelle les professionnels dans ce secteur manquent de compétences, notamment dans les domaines du service, de la connaissance et de la valorisation des territoires, du service en salle et du savoir-faire comportemental ou technique (langues

vivantes, utilisation des NTIC, hygiène et propreté …). Pour pallier la faiblesse des niveaux de formation initiale, la formation continue devrait donc être conçue pour :

- donner aux salariés qui entrent dans le secteur les pré-requis préalables ;
- transmettre les compétences nécessaires et les compétences attendues par les entreprises ainsi que les compétences pratiques et opérationnelles pour garantir la qualité du service et le sens de la relation client ;
- permettre de professionnaliser les employés par la transmission sur le terrain de savoirs-faire professionnels ;
- correspondre aux demandes des métiers du service en formant sur la culture générale, la curiosité, la psychologie des situations, la capacité d'exercer ses missions dans des environnements complexes.

L'ensemble de ces dimensions concerne également le personnel de salle qui doit parfois faire face à des injonctions contradictoires de la direction, des collègues de salle ou de cuisine et des clients.

Conclusion

La contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise est en relation avec la qualité des outils qu'elle met en œuvre directement ou par l'intermédiaire des managers de proximité. La fonction RH tente d'améliorer la performance de l'organisation en mettant en oeuvre des stratégies de développement des compétences, de rémunération, de communication et des pratiques formalisées d'évaluation et d'appréciation.

Les managers de proximité jouent un rôle particulièrement important dans la gestion des RH qui est confrontée aux changements organisationnels : ce rôle stratégique renforce leur pouvoir par rapport aux autres cadres. Dans notre étude, les dirigeants d'hôtels petits et moyens sont comparables aux managers de proximité.

Les dirigeants d'hôtels doivent à la fois posséder une capacité d'anticipation et d'exécution comme tous les autres managers dans différents secteurs de l'économie. En outre, la qualité du service dépend de la capacité du manager à établir une bonne coordination au sein de l'équipe de direction et à créer une communauté de sens pour que les objectifs individuels puissent rencontrer les objectifs de groupe. La notion d'intérêt collectif devient donc une valeur centrale des entreprises touristiques, c'est pourquoi les pratiques de gestion du sens

visent, entre autres, à fonder une forte identité de groupe. La reconnaissance du manager permet aux collaborateurs de travailler avec moins de tension même s'il existe une pression constante liée au travail. Dans un entretien avec Philippe Cabin (1998, p.34-36), Jean-Daniel Reynaud avance que la stabilité ou l'instabilité du personnel se reflète sur la qualité du service produit. Élément principal de la prestation de service, le personnel doit donc bénéficier d'une formation et d'une gestion pertinentes afin de trouver des sources de motivation au sein de l'entreprise pour améliorer la qualité de service.

Comme nous l'avons vu la gestion des RH a beaucoup évolué sous l'effet de facteurs divers : l'évolution de la législation, la reconnaissance du capital humain dans les problématiques stratégiques de l'entreprise, l'évolution du rapport de l'individu au travail, les changements internes et externes de l'entreprise, etc. La gestion des RH a également évolué avec un accroissement de l'importance et de la complexité de la dimension juridique, le développement des approches compétences, et l'individualisation croissante, spécialement pour les cadres. Les managers sont impliqués de plus en plus dans les pratiques de la gestion des RH.

Toutes les analyses que nous avons réalisées dans les parties théoriques nous ont permis de préciser les objectifs de notre recherche : comment des managers d'hôtels de différentes tailles mettent en œuvre les différentes composantes de la fonction RH ? Quelles sont les compétences RH que les directeurs d'hôtels doivent posséder pour faire face aux nouvelles évolutions du tourisme ?

Chapitre 4 : Méthodologie et analyse des données issues de l'enquête

Pour arriver à la compréhension d'un phénomène, diverses voies et méthodologies de recherche peuvent être empruntées. Le choix d'une méthode dépend en grande partie des objectifs de la recherche. Et des exigences des démarches scientifiques comme le souligne Aktouf : *« il s'agit de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale. Au lieu d'appliquer des critères aprioristes et généraux (comme une grille de lecture) à une certaine réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé, du donné sensible (dont se méfient tant les rationalistes) et construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée »* (Aktouf, 1992, p.13).

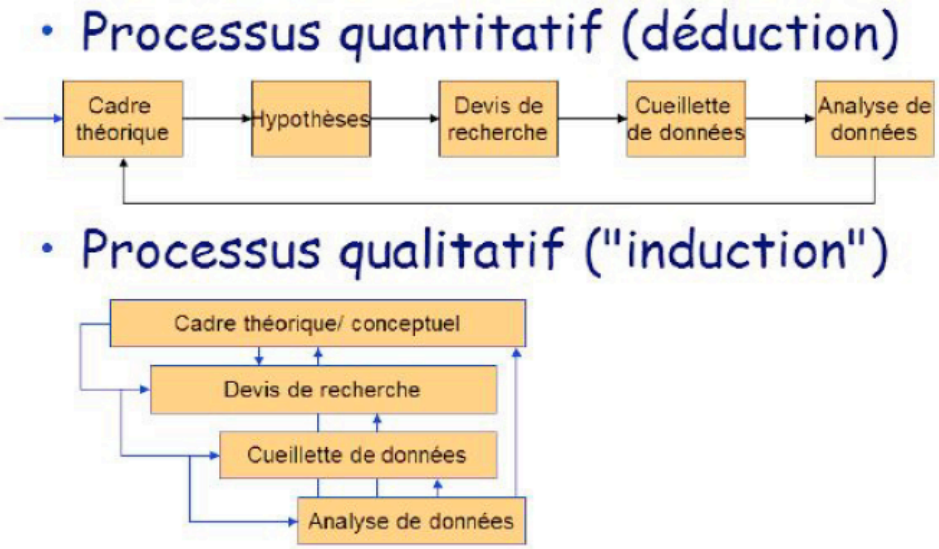
Après avoir justifié le choix d'une étude empirique, nous présenterons les principales caractéristiques de la méthologie que nous avons mise en oeuvre.

I. Positionnement épistémologique

Selon Karl Popper, l'épistémologie est la philosophie de la connaissance qui concerne toutes les définitions des sciences (physique, science naturelle, humain, etc.). Il a établi trois principes de base : caractère faillible (la science n'est jamais définitive), critique permanente (une bonne théorie doit être critiquée), réfutabilité (une théorie scientifique est réfutable). *« Une théorie qui n'est réfutable par aucun événement qui se puisse concevoir est dépourvue de caractère scientifique »* identification de Popper.

Le positionnement épistémologique doit éclairer la stratégie de recherche. Selon Thiétart (1999), il existe deux approches opposées : la démarche hypothético-déductive et la démarche inductive. Les approches déductives sont majoritairement associées à des méthodologies quantitatives. Les approches inductives sont essentiellement associées à des méthodologies qualitatives comme l'illustre le schéma suivant de Langley :

FIGURE 4-31 : Approches déductives vs. approches inductives, approches quantitatives vs. approches qualitatives



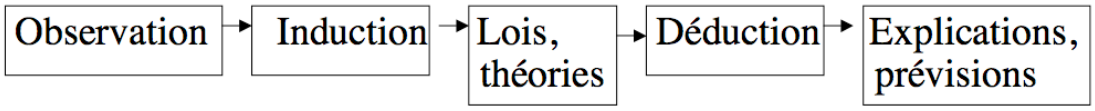
Source : Langley (2004, cité par Ben Letaifa, 2006, p.13)

Ces deux démarches peuvent toutefois se compléter et s'enrichir mutuellement : Bréchet (1994, p.15) souligne ainsi que *« la production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives »*. En outre, *« la distinction entre l'approche qualitative et l'approche quantitative n'est pas toujours très adéquate et elle entraîne quelquefois des confusions dommageables. Tout d'abord, parce que des données peuvent faire l'objet aussi bien d'un traitement quantitatif que d'un traitement qualitatif. Ensuite, parce que le langage courant qualifie certains faits humains comme qualitatifs alors que, dans une démarche de recherche, ceux-ci peuvent faire l'objet d'un traitement quantitatif. Prenons l'exemple de sentiments comme l'amour ou l'amitié qui sont communément considérés comme qualitatifs alors que bien évidemment des sentiments tels que ceux-ci peuvent faire l'objet de traitement quantitatifs (combien de fois avez-vous été amoureux ? ou combien d'ami avez-vous). À l'inverse, certaines informations qui nous arrivent sous forme de chiffres et de nombres ne sont pas nécessairement quantitatives. C'est le cas par exemple, des codes postaux identifiant les communes. Cela montre donc qu'une donnée n'est pas, en soi, quantitative ou qualitative »* (Albarello, 2007, p.58)

La démarche inductive (qualitative) démarre avec les observations qui permettent de construire une hypothèse ou un modèle scientifique. *« La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé singulier des énoncés généraux (...) Les inductivistes répondent : on passe des énoncés singuliers à*

un énoncé général par inférence inductive (...) c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle ... » (Mouchot, 2003, p. 26)

FIGURE 4-32 : La démarche inductive



Source : Mouchot, 2003, p.27

L'adoptation d'une démarche inductive semble convenir à notre objectif de recherche puisque cette démarche permet d'observer ce qui se passe sur le terrain pour collecter des données et permettre leur analyse (Igalen et Roussel, 1998). Cette démarche inductive est définie par Wacheux (1996) comme suit : *« les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. Néanmoins, il doit démontrer la possibilité d'une généralisation à des contextes plus larges, la plupart du temps par des tests statistiques, et par une mesure du risque d'erreur ».*

Notre recherche appartient bien à l'approche inductive. Nous essayons d'observer sur le terrain des tendances d'opinion et de représentation des acteurs. La validation de nos observations est réalisée par une vérification permanente en confrontation avec le cadre conceptuel et l'analyse des données d'enquête. Laramée et Vallée (1991, p.53) ont souligné que *« c'est donc l'induction qui permet de généraliser vers l'universel. En effet, à partir d'un certain nombre de choses ou de faits particuliers, observés et associés entre eux, l'observateur énonce des hypothèses générales soulignant la probabilité que de telles associations se manifestent en d'autres occasions. Les généralisations deviennent alors sources de déductions et des prévisions. Autrement dit, le raisonnement inductif repose sur des probabilités et la généralisation des faits observés sert à valider des hypothèses et à élaborer des théories ».*

Ajzen (1991) a travaillé sur le comportement des gens (la théorie du comportement planifié). Cette théorie propose l'hypothèse suivante : nos comportements ne peuvent exister sans intention. Il a élaboré un *« modèle de causalité »* qui peut être applicable à diverses situations. En somme, quand on fait une étude confirmatoire, on a besoin toujours d'un

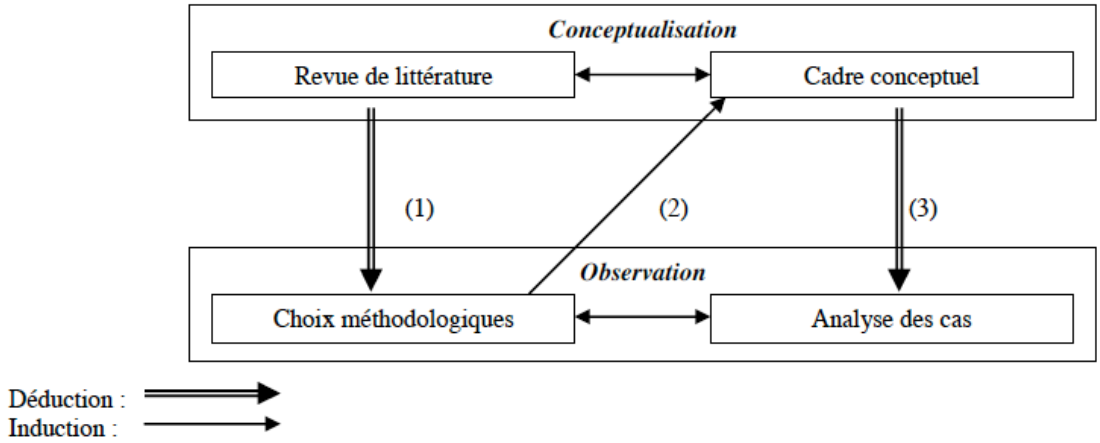
modèle qui permet de tester les corrélations entre les variables afin de valider ou d'invalider les hypothèses.

Si la démarche inductive (qualitative) part d'observations, la démarche déductive (quantitative) part d'hypothèses : on fait l'hypothèse qu'une relation existe entre différentes variables et on teste cette hypothèse avec les résultats de l'analyse des données.

Hall et Wright (2006) ont souligné qu'il n'y a pas une méthode qualifiable de « *meilleure* ». La difficulté de la méthode est de trouver la cohérence entre les différentes composantes de la recherche comme la cohérence interne entre la question de recherche et les travaux déjà réalisés sur le sujet, le design de recherche (le type de données, le traitement des données, la façon d'analyse, les résultats obtenus) et la contribution de la littérature (Edmondson et McManus, 2007).

Nous préciserons notre positionnement épistomologique en partant du schéma proposé par Fillol.

FIGURE 4-33 : La démarche de recherche



Source : Fillol (2007, p.2)

Ces aller-retour entre la théorie et le terrain permet d'intégrer au fur et à mesure de nouveaux éléments théoriques et d'élargir directement des terrains étudiés, ce qui a conduit Wacheux (1996, p.27) à écrire : « *les allers-retours permanents entre théories et faits sont une source d'enrichissement* ». Cet aller-retour permanent permet de rapprocher le chercheur des acteurs de terrain ce qui donne naissance selon Wacheux (1997, p.12) à une épistémologie du quotidien : *« la théorisation n'est pas seulement une abstraction*

(représentation abstraite), elle est aussi un encodage des expériences des acteurs et de l'observateur. Le chercheur doit réfléchir aux conditions de son intervention pour être légitime sur le terrain. L'environnement social de proximité et l'épistémologie du quotidien interviennent alors comme deux catégories pour provoquer cette réflexion ».

Nos choix méthodologiques permettent de fournir des réponses mais aussi de montrer les limites soulevées précédemment. Selon Cazal (2000, p.4), *« dès lors qu'un chercheur adresse des critiques à certaines théories ou en souligne les limites, il paraît cohérent de s'attendre à ce que sa propre approche résiste à ces mêmes critiques ou dépasse les limites indiquées »*. En somme, la méthode utilisée doit permettre de produire des données de qualité, de les analyser et de les interpréter.

TABLEAU 4-32 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la *« réalité »*	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de la nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte. Recherche formulée en termes de *« pour quelles cause … »* Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de *« pour quelles motivations des acteurs… »* Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de *« pour quelles finalités… »* Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2003) et Le Moigne (1990)

La position positiviste affime que la réalité existe en dehors du chercheur, il n'existe pas de forme intermédiaire entre l'objet étudié et la connaissance produite. L'adoption de cette conception dans le champ des sciences sociales a soulevé de nombreux débats : selon

Polerard et Vernant (1997, p.85), *« l'objectivité fondée sur la séparation entre le sujet qui connaît et l'objet connu s'avère impossible, puisque le sujet lui-même devient l'objet de sa propre connaissance »*.

Le constructivisme et l'interprétativisme considèrent que la réalité est difficilement connaissable car la connaissance n'est pas dissociable du chercheur et de son action. Les chercheurs de cette tendance refusent le postulat d'objectivité des positivistes. Ils considèrent l'interdépendance du sujet et de l'objet en définissant la nature du monde social comme un ensemble d'interprétations issues des interactions entre les acteurs et dans le cadre de contextes bien spécifiques. D'après Cazal (2000, p.3), *« au-delà de leur grande diversité, les approches d'inspiration constructiviste et interprétative partagent des interrogations sur la nature même (la construction) des organisations et de leur gestion, à la différence des perspectives objectivistes et déterministes »*. Le constructiviste interprète et participe à la réalité qu'il observe sans considérer la réalité comme immuable. Pour Louart (1993 cité par Lauriol, 2003, p.7), *« les constructivistes ne croient pas que le monde soit donné une fois pour toute. Ils ne croient pas davantage à une rationalité intemporelle »*. Et pour les interprétativistes, la réalité est dépendante de l'observateur et des sujets eux-mêmes qui composent cette réalité. Charreine et Huault (2002, p.306) affirment ainsi que *« les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissage, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) et l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste »*. Selon ces deux paradigmes épistémologiques, la nature de la connaissance produite est influencée par la nature de la réalité que le chercheur veut comprendre.

L'approche interprétativiste et constructiviste semblent essentielles dans le cadre de notre recherche car elles définissent une *« stratégie hybride »* (Weingart, 1997, cité par Fillol, 2007, p.2) avec des dimensions communes et des dimensions spécifiques à chacune d'elles.

II. Les méthodes de collecte de données

Selon Quivy et Van Campendhoudt (1995), l'objet de recherche est de trouver la réponse à la question *« qu'est – ce que je cherche ?»*. Pour répondre à cette question, nous avons établi une revue de littérature et mené une étude empirique qui présentait deux choix : l'approche qualitative ou l'approche quantitative pour déterminer les procédures de collecte

et d'analyse des données. Selon Maurant-Valet (2011), les recherches en science de gestion s'appuient de plus en plus sur les méthodes quantitatives parce que les résultats sont chiffrés et peuvent être facilement communiqués.

Pour les méthodes qualitatives, il existe deux types de données : secondaires et primaires. Chaque type de données présente des avantages et des inconvénients. Baumard et Ibert (2003) ont souligné que les données primaires viennent directement du terrain, elles ont donc un statut de vérité. Les données secondaires en revanche sont généralement fournies dans les publications scientifiques. Elles sont donc plus disponibles et plus faciles d'accès que les données primaires. Pour notre cas, nous avons utilisé principalement des données primaires en effectuant une enquête par questionnaire en face à face.

Le thème de notre enquête concerne les pratiques RH des dirigeants d'hôtels et les difficultés qu'ils rencontrent au niveau de cette fonction, leurs attentes et le type d'accompagnement dont ils peuvent bénéficier. Voir ci-après la formulation

Cette enquête a été réalisée par questionnaire et sous forme d'entretien avec les directeurs des petits et moyens hôtels, cette approche est souvent utilisée dans les recherches en management (Cobanoglu et al., 2001 ; Hung et Law, 2011 ; Pinsonneault et Kraemer, 1993 ; Tsai et Chai, 2005). Notre démarche d'enquête a comporté trois étapes selon la méthode de Baumard et Al. (2003) : la construction, le pré-test et l'administration du questionnaire. Ensuite nous avons traité les données récueillies.

Nous avons obtenu 15 rendez-vous avec les directeurs d'hôtels indépendants et de chaînes. Notre pré-enquête exploratoire a été effectuée auprès des membres du Comité de la Société des Hôteliers de Genève et d'un consultant hôtelier genevois.

Nous avions essayé dans un premier temps de chercher un terrain d'enquête en France, mais nous nous sommes heurtés à de nombreux refus dans les premiers contacts que nous avons pris. Comme nous avions plusieurs contacts à Genève nous avons décidé d'y organiser notre enquête. Genève est une grande ville internationale, francophone et très connue pour son hôtellerie et ses écoles hôtelières.

Nous avons commencé par chercher des informations à l'Office de Tourisme de Genève. Nous nous sommes ensuite adressés au Comité de la Société Des Hôteliers de Genève qui a

transféré notre demande aux responsables du Comité. On nous a alors conseillé de faire l'enquête en février 2016 avec la lettre de soutien de ce Comité : cette démarche s'est avérée très pertinente. Sur les 36 hôtels (petits et moyens hôtels) contactés pour un rendez-vous nous avons obtenu 15 réponses positives.

La construction d'un questionnaire est un processus aux étapes bien définies. Il s'agit tout d'abord de définir nos objectifs : le type de questionnaire, la diffusion, la stratégie de collecte, etc. La deuxième étape consiste à rédiger une première version de la structure du questionnaire, et la troisième étape à effectuer le test du questionnaire avant la passation avec les acteurs.

L'interrogation de ces acteurs a pris en compte différents critères : la taille de l'hôtel (nombres de chambre), la catégorie (deux, trois, quatre, cinq étoiles) et le statut juridique (indépendant ou afillié à une chaîne).

L'administration des questionnaires nous a demandé beaucoup d'effort :

- cibler les personnes répondantes ;
- prendre contact avec les gens;
- pour répondre aux questionnaires, il existe différentes stratégies : auto-administration (questionnaire papier à remplir et à rendre), envoi en ligne (e-mail, google forme …) ou entretien en face à face.

Les rencontres avec les directeurs ont été engregistrées et retranscrites pour analyser leur contenu selon les préconisations sur le codage de Strauss et Corbin (2003).

Nous avons réalisé plusieurs étapes de codage : nous avons établi une grille pour identifier les thèmes et les sous-thèmes afin de pouvoir identifier les différentes tendances d'opinion. Nous présenterons succesivement nos résultats en commençant par les caractéristiques des hôtels, les caracactéristiques des directeurs, leurs rôles, leurs compétences managériales et leurs pratiques RH.

Notre questionnaire inclut des questions fermées et ouvertes, des questions destinées à identifier les caractéristiques de l'hôtel, mais également d'autres questions réparties en quatre thèmes principaux : les compétences actuelles des managers, les compétences futures des managers, les compétences actuelles en gestion RH des managers, les compétences

futures en gestion RH des managers.

La première partie de notre questionnaire s'appuie sur les caractéristiques générales de l'hôtel comme la catégorie, le type, l'âge, le sexe, l'ancienneté, le nombre de chambres, le nombre de salariés et le taux d'occupation des chambres. Ces informations nous permettent de caractériser l'hôtel.

Dans la deuxième partie, les questions concernent la motivation des directeurs, le développement de leur carrière, les compétences qu'ils possèdent pour diriger l'hôtel et les difficultés qu'ils rencontrent actuellement.

La troisième partie concerne l'identification des compétences dans le secteur hôtelier et les solutions pour compléter les compétences des dirigeants.

Les parties quatre et cinq s'appuient sur les pratiques de la gestion des RH des managers des hôtels pour connaître comment ils gèrent le personnel dans l'hôtel et évaluer l'impact de la gestion RH sur l'hôtel. Quelle problématique rencontrent-ils souvent dans la gestion RH ? Quelles solutions peuvent-ils trouver pour surmonter les problèmes ? Quelles compétences RH doivent-ils maîtriser pour faire face aux changements futurs ?

III. L'analyse des données de l'enquête

Nous présenterons d'abord les caractéristiques des hôtels et celles des managers enquêtés, avant d'aborder l'analyse de l'ensemble des réponses.

1. Types d'hôtels

Notre échantillon porte plutôt sur les hôtels indépendants qui occupent une grande part du marché hôtelier à Genève. Il comporte 9 hôtels indépendants et 6 hôtels de chaîne. Ces hôtels appartiennent à plusieurs catégories : 2 hôtels de cinq étoiles, 3 hôtels de quatre étoiles, 6 hôtels de trois étoiles et 4 hôtels de deux étoiles.

TABLEAU 4-33 : Types d'hôtels

Catégories	Hôtels de chaîne	Hôtels Indépendants
Cinq étoiles	1	1
Quatre étoiles	1	2
Trois étoiles	3	3
Deux étoiles	1	3
Total	**6**	**9**

Selon le site hospitality, la taille moyenne d'un hôtel indépendant est de 25 chambres, celle d'un hôtel de chaîne atteint plus de 40 chambres.

La taille moyenne des 6 hôtels de chaîne dans notre échantillon est de 50 chambres et celle des 9 hôtels indépendants est de 55 chambres. Donc notre échantillon se caractéristique par un nombre plus important de chambres

TABLEAU 4-34 : Taille des hôtels

Hôtels chaîne	Nombre de chambres	Hôtels indépendants	Nombre de chambres
4* C	65	4* I	100
3* C	62	3* I	87
3* C	47	4* I	82
5* C	45	3* I	54
3* C	42	3* I	40
2* C	39	2* I	36
		5* I	32
		2* I	32
		2* I	29
Moyenne	**50**	**Moyenne**	**55**

L'échantillon comprend deux hôtels de 5 étoiles : un hôtel indépendant et l'un des plus petits hôtels de chaîne de 5 étoiles à Genève.

Six hôtels appartiennent à des chaînes hôtelières (5, 4 et 3 étoiles). Les 5 hôtels indépendants sont gérés par les directeurs-salariés (5, 4 et 3 étoiles). Les quatre hôtels restants sont gérés directement par leur propriétaire (2 étoiles).

Le directeur d'un hôtel indépendant affirme ainsi *« je suis exploitant, je suis le gérant. Nous avons une propriétaire. Nous gérons de manière autonome l'établissement »*.

2. Les effectifs de l'hôtel

Les hôtels de 2 étoiles utilisent plus de salariés à temps partiel que les autres catégories. Par exemple, un hôtel de 5 étoiles qui possède seulement 45 chambres va employer 88 salariés à temps plein et seulement 5 salariés à temps partiel alors qu'un hôtel de 2 étoiles qui dispose de 39 chambres va plutôt employer 5 salariés à temps plein et 10 salariés à temps partiel. Cela montre que le nombre de chambres ne détermine pas le nombre de salariés, c'est la catégorie de l'hôtel qui joue un rôle déterminant.

TABLEAU 4-35 : Nombre de chambres et de salariés

Hôtels (chaîne et indépendant)	Nombre de Chambre	Nombre de Salariés à temps plein	Nombre de Salariés à temps partiel
5* C	45	88	5
5* I	32	21	
4* I	100	35	
4*I	82	45	1
4* C	65	32	4
3* I	54	20	
3* C	42	26	10
3* I	87	30	
3* C	62	17	
3* I	40	8	6
3* C	47	14	2
2* I	36	6	2
2* I	30	4	8
2* I	32	3	3
2* C	39	5	10

Chaque hôtel emploie 24 salariés à temps plein et 4 salariés à temps partiel en moyenne. Parmi 15 hôtels, 5 ne prennent pas de salariés à temps partiel. Il s'agit en effet d'hôtels de 5 et 4 étoiles qui souhaitent avoir un personnel stable pour établir des relations satisfaisantes entre leurs clients et leur personnel.

Le directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles a affirmé à ce propos que *« notre stratégie est d'avoir des collaborateurs stables. On ne veut pas que tous les six mois, nos clients décomptent des visages différents. On garde des employés pour que nos clients soient connus et cela rassure les clients et nous, ça nous permet d'avoir des prestations de qualité, stable sans des hauts et des bas »*.

La deuxième explication concerne les conflits dans le choix des horaires de travail, le directeur d'un hôtel indépendant de 3 étoiles explique qu' « *on ne prend pas de partiel parce que tout le monde veut travailler le matin personne ne veut travailler le soir »*

3. La demande hôtelière

Le taux d'occupation des chambres à Genève varie selon le jour de la semaine ou le mois de l'année. La demande est très élevée en semaine et faible pendant les week-ends parce, la plupart de clients à Genève étant des hommes d'affaires qui se déplacent pour les congrès, séminaires, etc. Un seul hôtel sur 15 affiche un taux d'occupation de moins de 50%. La demande hôtelière est donc assez haute à Genève.

TABLEAU 4-36 : Taux moyen d'occupation et types de clientèle

Hôtels	% Occupation	% Affaire	% Loisir
3* chaîne	93	60	40
2* chaîne	60	85	15
3* chaîne	92	85	15
3* chaîne	85	85	15
5* chaîne	52	80	20
4* chaîne	80	80	20
5* indépendant	90	70	30
3* indépendant	74	80	20
4* indépendant	73	70	30
2* indépendant	85	85	15
3* indépendant	45	80	20
2* indépendant	77	70	30
2* indépendant	60	70	30
4* indépendant	70	95	5
3* indépendant	75	95	5

Le directeur d'un hôtel de 3 étoiles précise que *« le taux d'occupation plus haut ou plus bas, c'est complètement aléatoire par exemple janvier est un très mauvais mois. On est un hôtel en ville, donc si le business marche, l'hôtel marche. On ne peut pas comparer avec la même période passée : le mois février cette année est beaucoup mieux que prévu »*.

Un autre directeur d'un hôtel de 4 étoiles a indiqué que "*le taux d'occupation depend plutôt du mois que de la saison, par exemple les mois de mars, mai, juin, juillet, août sont meilleurs »*. Selon un directeur d'un hôtel de 5 étoiles *« on parle plutôt des jours en semaine et de week-ends par exemple en semaine le taux d'occupation c'est 90% des affaires et 10% des loisirs mais en weekend, c'est 80% des loisirs et 20% des affaires »*.

4. Les caractéristiques des dirigeants d'hôtels

L'âge moyen des directeurs d'hôtels s'établit entre 40 et 50 ans. Le dirigeant le plus jeune a 31 ans et le plus âgé a 65 ans. Parmi les 15 dirigeants, nous avons relevé 9 directeurs et 6 directrices.

TABLEAU 4-37 : Tranches d'âge des directeurs d'hôtels

Hôtels	**5*C**	**5*I**	**4*I**	**4*I**	**4*C**	**3*I**	**3*C**	**3*I**	**3*C**	**3*I**	**3*C**	**2*I**	**2*I**	**2*I**	**2*C**
Age (ans)	43	54	45	52	50	65	45	44	40	31	55	50	58	45	59
Sexe	H	H	H	H	H	H	F	H	H	F	H	F	F	F	F
Ancienneté	12	28	3	15	20	30	15	4	8	8	10	26	6	4	1

On constate que l'ancienneté des directeurs est très disparate :

- 4 directeurs ont une ancienneté de 20 à 30 ans ;
- 4 directeurs ont une ancienneté de 10 à 15 ans ;
- 7 directeurs ont une ancienneté d'un à 8 ans.

5. Les compétences actuelles des dirigeants

Nous avons constaté dans notre enquête que l'ancienneté est essentielle à l'évolution professionnelle ; le directeur d'un hôtel de 5 étoiles décrit ainsi son parcours : *« C'est mon premier poste de directeur. Je suis entré dans cet hôtel par la comptabilité. J'étais comptable de l'hôtel. Après comptable, je suis devenu F&B manager, quelqu'un qui s'occupe du restaurant. Et après je suis devenu Executive General Manager. Ensuite, je suis devenu sous-directeur et puis directeur. Tout ça en 12 ans. Je prends la direction parce*

que je suis ravi et on m'a proposé ce poste, évidemment je dis oui. En fait, l'ancien directeur a pris sa retraite et moi je prends la suite ».

L'expérience internationale est également importante pour le développement de la carrière. Le directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles témoigne ainsi : *« Je travaille toujours dans l'hôtellerie depuis l'école hôtelière pendant 25 ans, dont 22 ans à Londres et 3 ans à Genève ».* La directrice d'un hôtel indépendant de 2 étoiles souligne *« avant de prendre la direction de cet hôtel, j'ai travaillé aussi dans l'hôtellerie dans une chaîne de luxe au USA avec 449 chambres et 1500 employés pendant 6 ans et demi ».*

L'héritage de la famille donne également des avantages. Le directeur-propriétaire d'un hôtel indépendant de 3 étoiles raconte que *« Je suis directeur de l'hôtel parce que c'est l'hôtel de ma famille. Je suis propriétaire. On est la quatrième génération ».*

L'évolution de la carrière des directeurs dépend donc de trois facteurs principaux : la promotion interne, le rôle de la famille et l'expérience hôtelière.

TABLEAU 4-38 : Evolution professionnelle des dirigeants d'hôtels

	Promotion interne	**Famille**	**Expérience internationale dans l'hôtellerie**
Nombre de directeurs concernés	8	4	3
Nombreux directeurs ayant changé de carrière	2/8 (1-Travail Social et 1-travail dans la sécurité et l'informatique)	3/4 (1-ancien sportif professionnel, 2 par mariage)	

Sur les 15 dirigeants, 8 dirigeants ont été promus à l'ancienneté, 3 sont devenus dirigeants grâce à une expérience internationale, et 4 sont devenus propriétaires grâce à leurs liens familiaux.

Parmis les 8 directeurs qui prennent la direction par la promotion interne, 2 ont changé de métier :

- l'une est une jeune femme suisse qui a travaillé dans le domaine social et qui exerce

dans le métier hôtelier par hasard : *« j'aime le tourisme, j'aime l'anglais, je travaille un peu dans le social donc ce n'est pas moi qui ai choisi le métier, c'est le métier qui m'a choisi ».* Au début elle a travaillé à la réception pour avoir l'occasion de parler l'anglais : *« je veux parler anglais. C'est une langue que j'apprécie beaucoup. Je ne veux pas la perdre ».*

- L'autre est un informaticien portugais qui a changé de métier suite à une bonne opportunité : *« je prends la direction à l'ouverture. On a fait une transformation. J'ai accompagné les travaux. Et après j'ai pris la direction quand il a ouvert. Avant il y avait un autre hôtel ici ».*

Parmi les 4 hôtels familiaux de notre enquête, un propriétaire d'un hôtel de 3 étoiles sportif de haut niveau n'avait pas travaillé dans l'hôtellerie. Il explique *« j'ai quitté le sport pour prendre la direction de l'hôtel parce que je suis en fin de carrière, trop vieux. C'est comme ça le sport ».*

Le gérant d'un hôtel de 5 étoiles a changé de la restauration à l'hôtellerie : *« j'ai la passion pour la restauration mais l'hôtellerie est beaucoup plus facile. La restauration est un métier trop dur. Que ce soit en salle ou en cuisine, c'est un travail qui est très dur physiquement. Vous avez une vie marginale (...) Vous travaillez très tard. La vie familiale est donc très difficile. Il y a beaucoup de divorces parce que quand votre femme rentre à la maison et vous, vous allez seulement commencer à travailler. On rentre à minuit. Si vous êtes cuisinier, vous allez commencer à 9h ou 10h jusqu'à 14h30 et après vous reposez un peu mais vous recommencez à 18h jusqu'à minuit (...) Dans l'hôtellerie vous avez des horaires plus faciles que le restaurant où l'horaire est toujours chargé (...) En ce qui concerne la cuisine, on doit tout contrôler. De plus, maintenant, il faut connaître beaucoup de choses demandées comme les normes d'hygiène ... Il faut être un ingénieur pour cuisiner. En plus ce n'est pas toujours bien payé. Voilà, c'est pourquoi je fais l'hôtellerie plutôt que la restauration ».*

5.1 Caractéristiques de la formation et évolution de carrière

L'enquête nous montre l'influence de la formation dans la carrière des dirigeants des hôtels. Un directeur d'un hôtel de 5 étoiles a confirmé l'importance de la formation : *« Je suis diplômé de l'École Hôtelière de Lausanne. C'est connu mais c'est très cher. Je suis directeur aujourd'hui, je peux dire, oui, ça vaut le coup ».* Il a raconté son parcours : *« j'ai*

fait des études à Lausanne, c'est un diplôme d'études supérieures de 4 ans. Avant cela, j'ai passé mon diplôme de comptabilité en France et un BTS Action Commerciale ».

TABLEAU 4-39 : Formations des dirigeants des hôtels

Formation	Formation Hôtelière	Lieu	FormationNon hôtelière
Dirigeants	9		6
CAP		Suisse	1 diplôme cuisinier
Bac +2 + école	1 Bac+2 en Droit et Langue + une formation du tourisme et de l'hôtellerie de 6 mois à Chambéry	Suisse France	1 Diplôme de commerce + Sport
Bac + 2	2 BTS hôtellerie restauration 1diplôme management hôtellerie restauration	France Suisse	1 informatique 1 Social
Bac + 4	3 École hôtelière de Lausanne 1 École hôtelière de Chamalières 1 École hôtelière de Lausanne et Genève	Suisse France Suisse	1 École Haute Étude Sociale 1Informatique

On remarque d'abord que parmi 9 dirigeants ayant suivi une formation hôtelière, 4 ont fait des études en France et 5 en Suisse.

Nous constatons que 6 directeurs n'ont pas fait de formation en hôtellerie et ont suivi diverses formations (informatique, commerce, sport, travail social). Un directeur témoigne : *« j'avais fait une autre formation avant cette formation. C'est droit et langues. J'ai changé parce que je ne voulais pas être prof d'anglais ou traducteur, puis je ne voulais pas être avocat. J'ai donc choisi une formation qualifiante, quelque chose de rapide pour pouvoir travailler »*

Un directeur de 65 ans a raconté qu' *« au début j'ai fait un diplôme de cuisine. Aujourd'hui, c'est différent mais avant on devrait commencer par la cuisine ».*

Pour les 9 directeurs ayant suivi une formation hôtelière, on remarque que :

- 4 dirigeants ont obtenu au niveau bac+2
- 5 dirigeants ont un niveau bac+4.

Deux dirigeants - d'un hôtel indépendant de 2 étoiles et d'un hôtel de groupe de 4 étoiles- ont uniquement suivi des formations hôtelières à l'École Hôtelière de Lausanne pendant 4 ans puis ont travaillé dans les grands groupes d'hôtels de luxe dans plusieurs pays avant de prendre la direction de leur hôtel actuel.

Le directeur de l'hôtel de chaîne de 4 étoiles a dit que *« Je prends la direction parce que j'ai un diplôme de l'École Hôtelière de Lausanne. Le métier évolue avec la compréhension et les relations avec les gens qui viennent de différents continents »*.

5.2 Les raisons de travailler dans l'hôtellerie / Quelles raisons motivent le choix de l'hôtellerie ?

Notre analyse permet de mettre en évidence les trois raisons principales qui motivent le choix des métiers hôteliers. Certains interviewés soulignent l'importance de l'origine familiale, d'autres mettent en avant l'influence de leur formation tandis que le reste mentionne l'intérêt pour le secteur des services. Nous allons détailler et illustrer ces trois raisons :

- Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles était influencé par son père qui possède un magasin de lunettes : *« j'ai envie de choses un peu nouvelles et qui permettent d'être en contact avec les gens. Comme mon papa est un commerçant, j'étais un tout petit peu comme lui »*.
- Anciennement sportif professionnel, un autre directeur d'un hôtel indépendant de 3 étoiles qui appartient à la quatrième génération d'une famille hôtelière mais n'a pas suivi une formation hôtelière raconte ainsi son parcours : *« je suis dans ce métier depuis tout petit avec mes grands parents, ma mère. Ma sœur travaille aussi dans l'hôtellerie mais pas dans un hôtel familial. J'ai peut-être un meilleur diplôme. J'ai beaucoup voyagé à l'étranger dans beaucoup d'hôtels. Je pense que c'est quelque chose de très valorisant pour voir comment l'hôtel fonctionne en tant que client. Ça me permet vraiment d'avoir des visions différentes … Je suis professionnel en skate sur glace. J'ai participé à beaucoup de compétitions dans le monde (…) Cela me sert beaucoup dans la gestion de l'hôtel, communiquer avec les personnes, être leadership dans le groupe, travailler en équipe. Dans les sports, le but c'est la victoire. Pour l'hôtel aussi. Le sport gère le stress énormément. Dans les moments de stress, je suis calme »*. Il a ajouté *« c'est un beau métier, j'ai baigné depuis tout*

petit dedans je suis fier de présenter la 4ème génération de la famille ».

En ce qui concerne la qualité de service à la clientèle, 3 dirigeants sur 15 font les commentaires suivants :

- le directeur d'un hôtel de 5 étoiles dit : *« j'ai choisi ce métier parce que ce travail est très varié. On doit s'occuper de la comptabilité, on doit faire de la GRH pour le recrutement du personnel, on doit aller discuter avec le client, on doit écouter la cuisine. Le fait de faire tout ça, je trouve que c'est le plus agréable… ».*
- Un gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles exprime ainsi sa passion au service clientèle : *« je suis attiré par le service et la clientèle, le plaisir de servir le client, d'accueillir chaleureusement, de leur faire manger des bonnes choses, de leur rapporter le confort ».*
- Un autre gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles a expliqué ainsi son choix : *« j'ai choisi ce métier parce que je crois en l'esprit de service et ma capacité linguistique ».*
- Un autre directeur d'un hôtel indépendant de 3 étoiles explique : *« c'est un métier qui me plaît par la communication avec les gens, les clients. Tous les jours sont des jours différents dans le sens par exemple on passe les choses, on doit gérer les problèmes clientèle».*

5.3 Le rôle des managers dans l'hôtel

Quand on analyse les réponses concernant les rôles des managers, on constate que les principaux rôles concernent : la gestion des ressources humaines et la stratégie de développement :

- La gestion des RH : 15 réponses sur 28

TABLEAU 4-40 : Rôles des managers dans la GRH

Managers	Rôle très important	Rôle important
Conduire et Motiver les hommes	5	5
Recrutement	3	1
Formation et animation éventuelles du personnel		1

Le gérant d'un hôtel indépendant de 3 étoiles a souligné que la *« conduite et la motivation des hommes est une des clés aujourd'hui, c'est le plus compliqué, le reste c'est technique »*. Il explique que la *« conduite et la motivation des hommes sont le plus importants parce que si vous ne pouvez pas faire ça vous ne pouvez pas aller loin. Il ne faut pas oublier que les collaborateurs entretiennent des contacts directs avec les clients. C'est un contact important »*

Concernant le recrutement, le directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles explique : *« mon rôle est de déterminer les investissements nécessaires, des recrutements que je fais exclusivement. Je fais l'annonce, je recrute les gens »*

- La stratégie de développement : 13 réponses sur 28

TABLEAU 4-41 : Rôles des managers dans la stratégie de développement

Managers	Rôle très important	Rôle important
Le développement de l'activité de l'hôtel	3	
Construction des stratégies appropriées	1	2
Déterminer les investissements nécessaires	1	1
Gestion de budget	1	1
Organisation		1
Prévision/planification		1
Promouvoir l'hôtel auprès des offices De tourisme		1

Parmi les 6 rôles principaux, le développement de l'activité de l'hôtel et la construction des stratégies appropriées sont les plus fréquemment cités par les dirigeants d'hôtels.

5.4 Rôles des dirigeants d'hôtels vis-à-vis des collaborateurs

L'enquête a également mis en évidence le rôle des managers en ce qui concerne le développement des compétences et les perspectives professionnelles des collaborateurs. Apprendre est donc le meilleur moyen pour une entreprise de rester compétitive.

TABLEAU 4-42 : Rôles des managers d'hôtels par rapport aux collaborateurs

Définition des Rôles des managers par rapport aux collaborateurs	Réponses
Développer des compétences et motiver les équipes	14
Donner une vision à court/moyen terme de l'avenir professionnel pour le personnel	9
Fixer des objectifs ambitieux	9
Vision globale à long terme	5
Processus de management	3
Autres :	
➢ Soutenir, motiver, contrôler.	1
➢ Superviser le travail des collaborateurs, garantir la satisfaction des clients, innover pour fournir aux clients les services et les produits dont ils ont besoin.	2
➢ Établir des objectifs réalistes.	3

Le développement des compétences des collaborateurs est considéré comme le rôle principal des managers d'hôtels (14 sur 15 directeurs).

Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles indique que *« mon rôle avec les collègues est de les soutenir et de les pousser à avancer. Dans l'hôtellerie, il y a un petit côté policier aussi. Je dis policier pourquoi, parce que quand on demande quelqu'un fasse une tâche, il faut être observateur mais il faut faire beaucoup de contrôle, contrôler que les choses soient bien faites ».*

Le directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme que *« Je dirais le développement des compétences pour motiver les équipes et fixer les objectifs ambitieux. Quand j'étais plus jeune, j'étais sportif de haut niveau. Je suis champion en France avec l'université Lyon 2. Je pense qu'il faut se donner les moyens de réussir parce que le sport est dur, tous les jours on doit s'entraîner sinon ça n'arrive pas ».*

Pour les hôtels de 2 étoiles également, le développement des compétences occupe une place importante. Une directrice propriétaire d'un hôtel indépendant de 2 étoiles souligne que *« tout ce qui humain pour moi, c'est très important, m*ême *si on est un 2 étoiles ».*

5.5 Les rôles quotidiens des managers d'hôtels

Le tableau ci-dessous, qui met en avant les deux rôles de gestion et de réception des clients, détaille les rôles quotidiens des managers d'hôtels.

TABLEAU 4-43 : Rôles quotidiens des managers d'hôtels

Rôles quoitidiens des managers	Réponses
Gestion	13
Réception	10
Chambres	3
Autres : Je gère toutes les activités dans l'hôtel : check in, check out, organisation de l'équipe, marketing, comptabilité, stratégie, observation, écoute, accueil des clients importants, etc. relations avec l'extérieur	 1 2

- La Gestion (13 réponses sur 15)

Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme que *« les chambres, je ne fais rien du tout, ça, c'est le rôle de gouvernance. Par contre la gestion d'hôtel au quotidien, ça, je m'occupe mais tout ce qui concerne les chambres c'est la gouvernance générale qui le fait. Je supervise tous leurs travaux. Donc mon rôle est la supervision de tous les départements ».*

Un autre directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles souligne que *« mon rôle quotidien, c'est d'assurer que la qualité est là pour le client, le collaborateur sont bien…J'aime beaucoup circuler dans l'hôtel pour vérifier que les clients soient satisfaits … il faut contrôler que les collaborateurs travaillent bien et améliorer les conditions de travail. Il faut s'assurer que les clients soient satisfaits. Il faut virer les dépenses. Il faut aussi innover pour que les clients trouvent les services, les produits dont ils ont besoin ».*

Un autre gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles dit : *« je suis plutôt là pour la gestion.*

*Je peux faire la réception si la réceptionniste est seule et je peux la remplacer un peu durant son d*éjeuner. *Ma mission quotidienne est de gérer les maladies, la déclaration des accidents, la comptabilité, le chiffre d'affaires, les stagiaires… »*

- En ce qui concerne la réception (10 réponses sur 15), la plupart des directeurs l'effectue eux-mêmes en cas de nécessité, elle est donc très importante dans les hôtels.

La directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles indique : *« je fais la réception si quelqu'un est malade mais même tous les jours je suis là pour voir les clients. S'il y a un téléphone je peux faire le check in »*. Un autre directeur d'un hôtel de 3 étoiles dit : *« la réception, je remplace si quelqu'un est malade ».*

Une autre gérante d'un hôtel indépendant de 3 étoiles dit : *« surtout la réception, je vérifie tout le temps que tout fonctionne bien »*. Très peu de directeurs s'occupent des chambres (3 sur 15) mais effectuent des contrôles réguliers : *« je check des chambres pour savoir si c'est parfait. Je fais un petit tour chaque jour »* (un directeur d'un hôtel indépendant de 3 étoiles).

6. Les compétences futures des dirigeants

6.1 Les compétences nécessaires à un manager d'hôtel

Nous distinguerons 2 types principaux de compétences nécessaires aux managers d'hôtels : la gestion et le marketing.

- Les compétences Gestion des Ressources Humaines :

TABLEAU 4-44 : Compétences Gestion RH

Les compétences	Indispensables	Nécessaires
Management des RH	3	3
Organisation du travail	2	1
Management du travail en équipe	1	4
Linguistiques	1	

Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles constate que *« Les compétences pour diriger un hôtel, d'abord c'est le management des ressources humaines, ensuite l'organisation du*

travail et le management commercial, communication, la comptabilité et la finance. Vous voyez, quand on dit dans l'hôtel, on fait tout…si l'on a un client particulier, on doit en prendre soin ».

- Les compétences Marketing et Management de la Qualité du Service :

TABLEAU 4-45 : Compétences Marketing et qualité du service

Les compétences	Indispensables	Nécessaires
Compétence en comptabilité finance	3	
Analyse de marketing et du marché	2	3
Management commercial et communication	1	2
Management de la qualité du service	1	2

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme : *« les compétences nécessaires pour diriger un hôtel, c'est le leadership, l'analyse de marché. Ça veut dire comprendre chaque clientèle, d'où elle vient, qu'est-ce qu'elle veut … le Management commercial et la communication sont aussi très importants. Le site internet doit être très vendeur et le client achète facilement sa chambre. Le sens marketing est donc une évidence dans l'hôtellerie haut de gamme, on ne peut pas le négliger. Le profil et le comportement comme je vous disais, d'avoir une idée très précise de son business et puis de savoir d'où vient le client, qui sont les clients. Le sens de la relation, si l'on n'a pas, on ne peut pas faire ce métier. Je pense que je l'ai acquis pendant 25 ans sinon je ne serai pas là. C'est quelque chose de naturel ».*

Concernant le profil et les comportements client, un gérant d'un hôtel indépendant de 3 étoiles souligne que *« le profil et les comportements client sont très importants aujourd'hui parce que cela change tout le temps. Le smart phone et l'internet…ont changé complètement le monde ».* Un autre gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme que *« le management commercial et la communication sont le plus importants pour moi parce que si l'on n'a pas cette vision, on passe à côté de ce que les gens recherchent et qui vont faire qu'ils viennent ici plutôt qu'ailleurs. Il y a beaucoup d'offres. L'offre est énorme, donc il faut bien vraiment cibler les choses. On ne peut pas se battre sur le terrain de l'espace de chambres double de 20m2 avec l'hôtel qui a des chambres de 30 ou 40m2 avec vue sur le lac ».*

Concernant le Management de la Qualité du Service, le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme que *« dans l'hôtellerie, on a souvent du langage militaire, c'est à dire que dans la cuisine, on parle de chef de cuisine et puis le chef de parti, ensuite c'est le cuisinier et le commis cuisine. On ne dit pas une équipe de cuisine mais c'est la brigade de cuisine. C'est la hiérarchie, la structure et la composition du travail ».*

6.2 Les compétences pour évoluer dans le métier ou nécessaires à l'évolution professionnelle

Quand on analyse les réponses concernant ce thème, trois réponses dominent : la projection de l'entreprise dans la future, les pratiques RH et les autres pratiques de gestion.

- La Projection de l'Entreprise dans l'avenir : 7/28 réponses

La majorité des managers interviewés affirme qu'ils ont une capacité à se projeter dans l'avenir. 7 directeurs sur 15 considèrent cette capacité importante pour faire évoluer leur métier d'hôtelier.

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles constate ainsi *« Projeter l'entreprise dans le futur, en fait, si vous voulez, c'est travailler un ou deux ans avant que l'investissement soit fait. C'est p*révoir *les technologies que le client souhaite trouver dans un hôtel ».*

- Les différentes pratiques de gestion : 14/28 (marketing, droit, finance)

3 directeurs sur 15 jugent importante la connaissance du droit social. Ainsi la directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles affirme que « *la connaissance du droit social est importante parce que ça change tout le temps ».*

TABLEAU 4-46 : Compétences évoluées dans le métier

Les compétences acquises pour évoluer dans le métier	Très bonne	Bonne
La connaissance du droit social	3	
Gestion financière	2	
Respect de l'environnement	1	
Analyse et Préparation au changement		5
Gestion marketing		2
Gestion des lois et des règlements		1

Cinq directeurs sur 15 affirment l'importance de l'analyse et de la préparation du changement dans l'évolution du métier ; le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles constate ainsi que *« la connaissance des nouveaux canaux de distribution E-marketing, E-commerce sont indispensables parce qu'aujourd'hui la façon de réserver un hôtel a énormément changée. Avant on téléphonait à l'hôtel, on disait : une chambre. Maintenant on va sur Booking.com et puis on cherche le tarif le moins cher et puis on réserve… Le prix d'une chambre d'hôtel n'est pas fixé. Maintenant, on gère un hôtel comme on gère des billets d'avion, une chambre d'hôtel est comme un billet d'avion ».*

- Les Pratiques RH : 7/28

La quatrième compétence considérée comme importante est la gestion du personnel évoquée par 7 directeurs.

TABLEAU 4-47 : Compétences pratiques RH

Les compétences acquises pour évoluer dans le métier	Très bonne	Bonne
Gestion de Temps	2	
Capacité de décision	2	1
Gestion du personnel		2

6.1 Les moyens d'obtenir de nouvelles compétences

Trois moyens principaux sont cités pour obtenir de nouvelles compétences : le partage d'expériences, l'expérience personnelle, la formation complémentaire, les journaux et les revues.

TABLEAU 4-48 : Comment acquérir de nouvelles compétences ?

Acquisition de nouvelles compétences	Réponses
Formation complémentaire	15
Partage d'expérience	3
Expérience personnelle	2
Moyens Média	2

Tous les directeurs ont confirmé qu'ils ont obtenu les nouvelles compétences par une formation complémentaire (15 sur 15) ; 7 ont donné une réponse complémentaire à cette question.

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles constate que *« bien sûr les compétences, on doit les avoir mais on peut les améliorer aussi parce que je suis meilleur dans certains domaines plus que d'autres. Donc dans ce cas là, il existe des formations. Tout au long de la vie professionnelle, j'ai eu des formations soit sur le terrain, soit au travers de mes cours de formation, des séminaires de formation ».*

Le gérant d'un hôtel indépendant de 3 étoiles affirme que *« pour acquérir ces compétences, il faut écouter, regarder, se former, observer, communiquer, discuter ».* Selon la directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles, *« pour acquérir les compétences, il faut se former. Les formations complémentaires sont organisées beaucoup par Genève pour tous types d'entreprise. En tant que directrice parfois je paie moi-même pour la formation ».*

Le partage d'expérience est considéré comme important par 3 directeurs sur 15. Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles témoigne : *« oui je sais comment acquérir les compétences. On partageait l'expérience avec d'autres personnes. Ça peut être suivant la formation ».*

2 directeurs sur 15 insistent sur l'importance de l'expérience professionnelle. D'après le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles, *« Tous les jours on apprend des erreurs commises, on comprend mieux les personnes avec qui on travaille. L'expérience du terrain est une des meilleures formations que j'ai reçues ».* Selon un autre gérant d'un hôtel indépendant de 5 étoiles, « *les études, c'est très important. L'autre partie, c'est sur le terrain ».*

2 directeurs sur 15 insistent sur l'importance des médias (internet, journaux, magazines). Par exemple, un directeur d'un hôtel de chaîne de 4 étoiles constate que *« oui, je sais, j'ai acquis par la formation de base, la formation complémentaire, la curiosité, la lecture de journaux et de magazines».*

7. Les compétences actuelles des managers en GRH

Nous constatons que la gestion RH est assurée majoritairement par le dirigeant lui-même pour tous les hôtels de moins de 50 salariés et que la fonction RH est prise en charge par un service spécialisé dans les hôtels de plus de 50 salariés.

Les compétences professionnelles dans la gestion RH semble insuffisantes dans les hôtels même si tous les dirigeants affirment leur intérêt pour la gestion des ressources humaines. On remarque que tous les dirigeants interviewés n'ont pas de diplôme RH. Parmi 6 hôtels de chaîne, un seul hôtel de 5 étoiles d'un grand groupe international possède une fonction RH qui vient compléter le service RH du siège social. Les deux autres groupes locaux ne disposent que d'un seul service RH dans leur siège social.

Les petits hôtels rencontrent toujours des difficultés concernant le recrutement de jeunes salariés qui préfèrent travailler dans les grands hôtels.

Par exemple, un gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles déclare que *« comme l'hôtel familial, il n'y a pas un poste RH, j'ai tout fait. C'est moi qui embauche, c'est moi qui licencie, c'est moi qui traite les conflits, c'est moi qui donne la procédure à suivre pour tel ou tel service ».*

La majorité des dirigeants interviewés n'ont pas suivi de formation à la gestion des RH. Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles reconnaît que *« dans un hôtel de petite taille, je fais tout, je m'intéresse à tout (technique, chauffage, fourniture d'électricité ...). On doit être polyvalent, capable de pouvoir discuter de RH, marketing, vente, management. Non, je n'ai pas de formation en RH. J'en ai une dans ma vie professionnelle et puis avec l'expérience quotidienne ».*

Tous les directeurs enquêtés s'intéressent à la gestion des ressources humaines. La directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles affirme que : *« oui, on est obligé de s'intéresser à la gestion des RH ».*

Dans le groupe hôtelier, chaque directeur d'hôtel gère les ressources humaines lui-même avec l'assistance du responsable RH du groupe. Une directrice d'un hôtel de 3 étoiles affirme que *« comme on est un groupe, donc oui, je suis responsable dans cet hôtel mais après nous avons une personne RH pour le groupe ».*

Dans le même groupe, un directeur défend une position opposée : *« nous avons le responsable RH qui n'est pas dans l'hôtel. Elle n'est pas directement liée à la gestion du personnel. C'est moi qui recrute ici dans cet hôtel. Le responsable RH au siège apporte un support, moi, je gère directement le personnel ici. La RH au siège agit comme quelqu'un*

d'extérieur et non pas comme un collègue. Le RH au siège n'est proche de personne ».

Un dernier directeur interviewé dans le même groupe affirme que *« toute la grosse partie RH, c'est à moi : je recrute, sélectionne, fais le contrat d'engagement. Le RH au siège contrôle la loi, vérifie le planning. Elle s'occupe de la formation, de l'entretien annuel avec les employés pour savoir si on a besoin de formations spécifiques ».*
Dans l'hôtel de chaîne 5 étoiles, la fonction RH est répartie en trois niveaux :

- le responsable RH du groupe ;
- le directeur de l'hôtel ;
- le directeur RH de l'hôtel ;

D'après le directeur de l'hôtel *« c'est le responsable RH du siège qui organise les formations, quelques fois, quelqu'un dans le siège qui vient pour donner les formations. En tant que directeur, ce n'est pas moi qui anime la formation mais dans la journée de l'introduction, je viens la présenter aux collaborateurs qui sont là. Dans le recrutement, c'est le RH de l'hôtel qui sélectionne le dossier, et moi, je décide mais ça dépend, par exemple, si l'on recrute un cuisinier, je n'ai pas besoin de le rencontrer, c'est le chef de cuisine qui le fait… ».*

7.1 La politique RH

L'enquête réalisée montre que les directeurs d'hôtels pratiquent la gestion RH au quotidien et que leurs occupations majeures sont la gestion des compétences et la formation des salariés. La politique RH est mise en oeuvre uniquement dans les grandes structures hôtelières.

Le taux de la mise en œuvre de la politique RH augmente avec la taille des effectifs salariés. 12 hôtels sur 15 ont mis en œuvre une politique RH. Seuls 3 hôtels ne l'ont pas fait à cause de leur petite taille.

TABLEAU 4-49 : Les domaines principaux de la politique RH

Domaines principaux de la politique RH	Réponses
Organisation et conditions du travail	10
Prévention santé/sécurité	10
Gestion des compétences et formation	9
Recrutement	5
Rémunération	2

D'après notre enquête auprès de 15 hôtels, trois domaines sont essentiels dans la politique RH : les conditions de travail, la santé et la sécurité sociale, la gestion des compétences, la formation et le recrutement.

7.2 Les outils de la GRH

Concernant les outils de la GRH, l'enquête réalisée montre que pour assurer une bonne gestion des RH, le dirigeant d'hôtel utilise de nombreux outils, allant de la simple gestion administrative des RH aux vrais outils de pilotage, qui se classent en deux grandes familles : des outils à caractère règlementaire et des outils de gestion RH plus ou moins optionnels. Nous avons également constaté que l'ensemble de ces outils RH est mis en place dans tous les hôtels, y compris ceux de moins de 10 salariés.

Les outils de gestion RH les plus souvent utilisés sont le livret d'accueil, la fiche de poste, l'entretien d'évaluation et la procédure de recrutement. Le plan de formation est peu utilisé.

TABLEAU 4-50 : Les outils de GRH les plus fréquemment utilisés

Outils à caractère réglementaire	Nombres réponses	Outils et méthodes de gestion RH	Nombres réponses
Affiche obligatoire	11	Livret d'accueil	8
Règlement intérieur	9	Fiche de poste	8
		Entretien d'évaluation	7
		Procédure de recrutement	6
		Plan de formation	4

Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme que pour *« la procédure de recrutement, on essaie de faire quelque chose rapidement. Il y a un premier entretien avec*

le manager, ensuite un entretien avec le chef de département ».

7.3 Les difficultés des situations quotidiennes

Les principales difficultés pour les managers d'hôtels enquêtés sont l'absentéisme, les maladies professionnelles et les tensions entre les collaborateurs.

Cela explique pourquoi la gestion RH au quotidien est couramment pratiquée dans le secteur hôtelier qui est confronté souvent à l'instabilité des collaborateurs.

TABLEAU 4-51 : Les difficultés situationnelles de GRH des managers des hôtels

Les difficultés de GRH	Très fréquentes	Fréquentes
Absentéisme (raisons personnelles)	2	5
Tensions entre collaborateurs		5
Maladies professionnelles	1	4

Répartition des 17 réponses.

Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles explique ainsi que *« depuis 2 ans, on a des difficultés à gérer les maladies professionnelles et non professionnelles. C'est-à-dire que l'on a des cas provoqués par l'absence des collaborateurs. Par exemple, il y a une femme de chambre qui ne peut pas travailler parce qu'elle a mal au dos ou j'ai une demoiselle dans la cuisine qui s'est donné un coup dans la jambe, elle ne pouvait pas travailler 2 mois. Ensuite j'ai deux personnes enceintes au restaurant … il y a toujours des raisons pour ne pas travailler et toutes les absences sont des absences pour maladie. C'est très difficile. Pour régler ce problème, je peux améliorer les conditions de travail. Je peux essayer d'améliorer les horaires pour que les gens aient le temps de se reposer suffisamment et reprendre un peu d'énergie. Par exemple, cette année, j'ai offert à tous les employés qui le voulaient le vaccin contre la grippe. Il n'y a que 10 qui l'ont fait».*

D'après un gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles, *« l'absentéisme, ça dépend des services mais c'est surtout l'absentéisme dans le domaine de l'entretien des chambres (house keeping) ».*

Le gérant d'un hôtel indépendant de 3 étoiles explique que *« je dois me confronter à la maternité. J'ai 6, 8 absences à cause de ça ».*

La directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles explique que dans les difficultés de gestion RH c'est l'*« absentéisme, je dirais parce que l'année dernière, on n'a pas mal d'accident, pas professionnels mais personnels. Quelqu'un qui s'est cassé le genou, il a dû faire l'opération »*

Concernant le problème des tensions entre les collaborateurs, le géant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles explique ainsi *« pour moi, le plus difficile c'est les femmes de chambre. Quand on montre le planning, elles comptent toujours les jours de congé des uns et des autres. Sur 8 personnes, on a un ou deux hommes, s'il n'y a que des filles il y a toujours des conflits et des tensions dans l'équipe ».* Seulement 4 directeurs sur 15 ne rencontrent aucune difficulté.

7.4 Les difficultés rencontrées dans le domaine RH

L'enquête montre que les directeurs d'hôtels rencontrent de nombreuses difficultés dans le domaine RH. Le recrutement figure en tête des préoccupations du dirigeant, viennent ensuite la réglementation, le management, la gestion des compétences et la formation.

Quatre dirigeants sur 15 affirment qu'ils rencontrent de nombreuses difficultés dans le domaine RH, 9 sur 15 éprouvent peu de difficultés, et 2 sur 15 ne rencontrent aucune difficulté.

TABLEAU 4-52 : Difficultés rencontrées dans le domaines RH

Nb de difficultés	Nombreuse	Peu nombreuse	Aucune
	4	9	2

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles confirme que *« non, je n'ai pas de difficultés dans la RH. J'ai de la chance parce que la RH est le plus difficile. Nous avons une bonne culture d'entreprise, un peu familiale, humaine. On a des personnes qui font des écoles hôtelières. Ils sont tout formés. Ils font ce métier parce que c'est le métier qu'ils ont choisi. Je n'ai pas donc de problème ».*

TABLEAU 4-53 : Types de difficultés dans le domaine RH

Domaines	Réponses
Recrutement	6
Réglementation	3
Management	3
Gestion des compétences et formation	2
Autres	Relations humaines

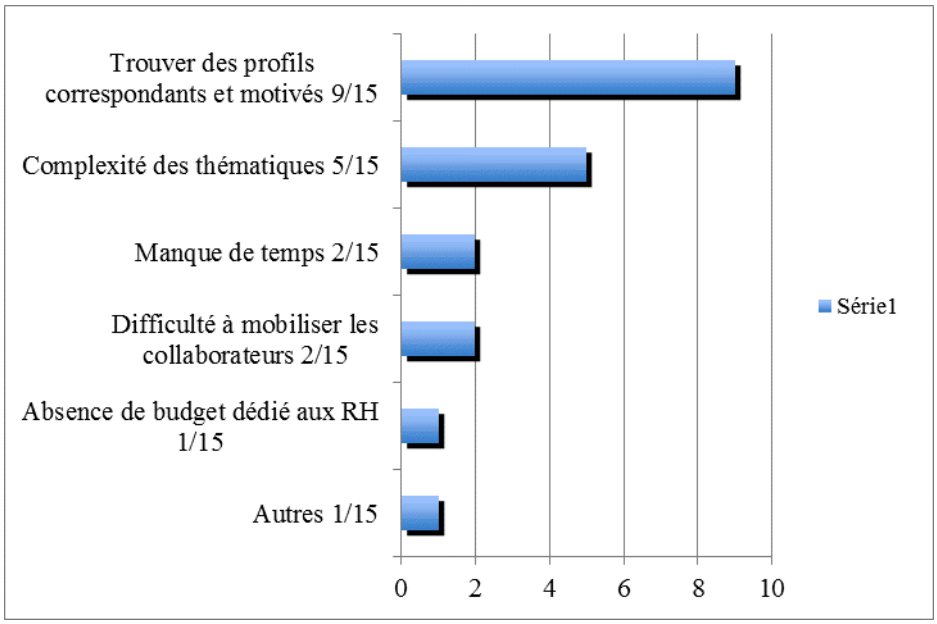
Six directeurs sur 15 confirment les difficultés de recrutement, un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles explique ainsi que *« on a rencontré des difficultés dans le recrutement parce que cela dépend de la situation économique. Par exemple dans l'hôtellerie quelqu'un change de travail pour 50 euros de plus ou moins. Dans d'autres domaines en Suisse on ne change pas de travail pour 50 euros de différence. On travaille et on change pour beaucoup plus de confort et autre chose. Aujourd'hui je reçois 5 CVs tous les jours qui viennent du Portugal, de la Grèce, de l'Espagne. C'est bien mais il faut baisser un peu parce qu'il y a beaucoup de gens qui cherchent du travail, le salaire baisse. Si vous avez beaucoup de gens qui cherchent du travail, on a tendance à prendre quelqu'un qui accepte le salaire moins cher. C'est logique mais ce n'est pas toujours vrai. La situation actuelle n'est pas tout à fait cela, malgré tout un cuisinier pour travailler dans cet hôtel par exemple, c'est difficile à trouver. Il demande un salaire élevé. En Suisse, cuisinier est un métier un peu rare par contre les secrétaires, il y en a beaucoup plus ».*

Un gérant d'un hôtel indépendant 3 étoiles affirme que *« Le recrutement est ma difficulté, difficile de trouver un bon candidat… Tous les Suisses n'aiment pas ce métier, c'est à cause des salaires. Travailler le soir et le week-end avec un salaire qui n'est pas très haut ».*

7.5 Les raisons des difficultés dans le domaine RH

En interrogeant les managers sur leurs difficultés dans le domaine RH, nous constatons que le recrutement est la première difficulté des dirigeants : trouver de bons profils et des candidats motivés d'une part et d'autre part résoudre la complexité des relations humaines (complexité des thématiques). Le manque de temps et la mobilisation interne sont cités ensuite.

FIGURE 4-34 : Les raisons des difficultés dans le domaine RH



Neuf directeurs sur 15 affirment qu'il est difficile de trouver de bons profils motivés. Par exemple, un gérant d'un hôtel indépendant de 3 étoiles explique qu'*« On ne trouve presque pas de personnel. Par exemple, parmi 30 candidats, je trouve seulement un qui correspond. Ici il n'y a pas de chômage, le taux de chômage est très faible. C'est le challenge pour l'hôtel de taille moyenne… Les jeunes veulent travailler pour faire leur carrière après. C'est donc un vrai challenge. Ici il y a plein d'emplois, nous ne sommes pas le métier le plus recherché, nous ne sommes pas le métier qui offre le meilleur salaire. Avant, on avait beaucoup de français mais maintenant de moins en moins qui sont dans ce métier ».*

Cinq directeurs sur 15 mentionnent la complexité des relations humaines. Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles explique que *« je dirais la complexité des thématiques parce que l'on a des cultures différentes ».*

Deux directeurs sur 15 insistent sur la difficulté de mobiliser les collaborateurs. Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles explique que *« dans l'hôtellerie, les tâches sont assez spécifiques. Quelqu'un qui travaille dans la réception, il ne peut pas travailler dans la cuisine. C'est plus difficile d'assurer la mobilité interne ».*

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles explique qu'*« On a essayé la mobilité interne pour souhaiter que les choses bougent plus mais ça ne marche pas, on est toujours pressé. On entend souvent le cuisinier dire que le réceptionniste ne fait rien parce qu'il n'a aucune*

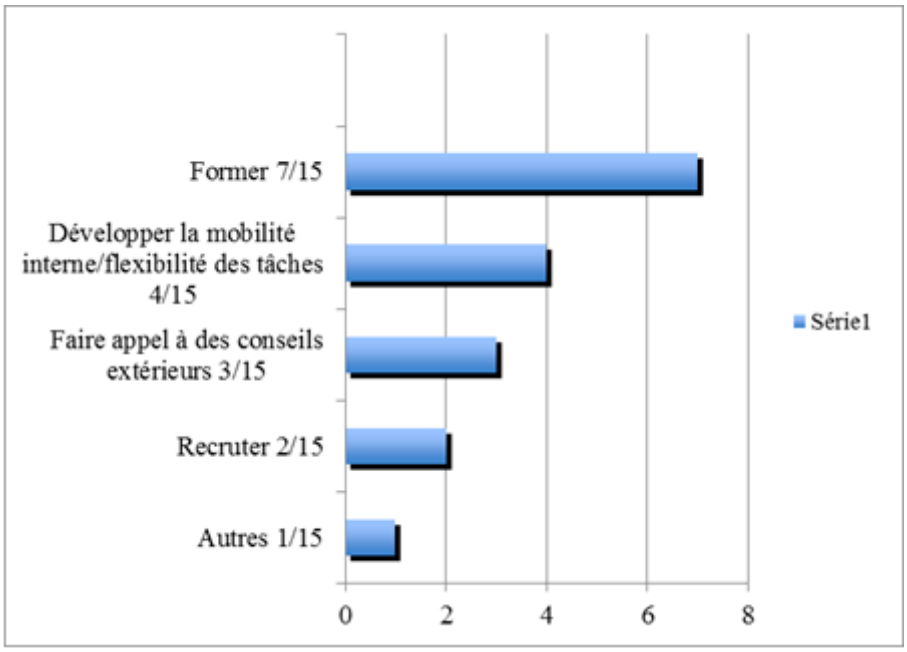
d'idée de ce que le réceptionniste travaille. De temps en temps, je demande au réceptionniste d'aller à la house keeping pour qu'il puisse imaginer comment le travail se fait… mais on ne peut pas changer de poste parce que le cuisinier sait cuisiner, le serveur sait servir ».

Deux directeurs sur 5 mentionnent le manque de temps, 1 sur 15 l'absence de budget dédié aux RH.

7.1 Les solutions RH

Les directeurs interviewés ont conçu différentes solutions : former et développer la mobilité interne et la flexibilité des tâches. Ces solutions montrent que la très grande majorité des dirigeants cherchent à développer les compétences de leurs ressources humaines en interne.

FIGURE 4-35 : Les solutions pour les difficultés RH



Lorsque le dirigeant n'a pas de ressources humaines suffisantes en interne pour développer son projet, son premier réflexe est de former (7 directeurs sur 15). Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme ainsi que *« la solution, je dirais plutôt que c'est de former les gens parce que comme les gens restent, il faut investir. Parfois je participe aux formations et après je forme les employés mais je pense que parfois il faut qu'eux-même se rendent aux formations : c'est agréable pour eux de changer un peu mais c'est difficile de*

libérer quelqu'un parce que l'équipe est réduite ».

4 directeurs sur 15 disent que leur solution est de développer la mobilité interne et la flexibilité des tâches. Par exemple, la directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles a souligné qu'*« on fait de la mobilité interne parce que l'on veut quelqu'un qui peut remplacer l'autre s'il y a quelqu'un de malade ou absent, on n'a pas besoin de prendre quelqu'un à l'extérieur ».*

8. Les compétences futures des managers en gestion RH

8.1 Les nouvelles difficultés RH

L'enquête réalisée montre que les dirigeants doivent faire face à l'apparition de nouvelles thématiques en matière RH. Ces évolutions demandent de nouvelles approches et pratiques dans la gestion des équipes.

Lorsque nous posons les questions aux dirigeants sur les sujets qui concernent les nouvelles thématiques émergentes, ils placent en premier lieu le management des jeunes collaborateurs et l'optimisation des RH dans un contexte changeant. La diversité ne soulève pas trop de problèmes pour les managers d'hôtels à Genève.

TABLEAU 4-54 : Les nouvelles difficultés dans le domaine RH

Difficultés	en premier	en deuxième	en troisième
Manager de jeunes collaborateurs	10	1	4
Optimiser les RH dans un contexte changeant	4	7	3
Favoriser la diversité	1	6	6

Pour 10 directeurs sur 15, la plus grande difficulté est le management des jeunes collaborateurs. Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles explique que *« je dirais manager de jeunes collaborateurs parce que pour quelqu'un comme moi qui a 50 ans passés, j'avoue que des fois je ne comprends absolument pas les jeunes de 25 ans. J'ai dialogué pour voir quelles sont leurs compétences. Qu'est-ce qu'ils attendent ? Je ne sais pas si c'est le décalage d'âge, mais je trouve que des choses imbéciles … par exemple je ne comprends pas pourquoi ils portent un pantalon au milieu des fesses au lieu de bien le*

monter. Je ne comprends pas pourquoi on n'a pas bien écrit le français. Ils étaient où pendant le cours de grammaire à l'école. Je pense que je les forme aujourd'hui pour savoir ce qu'ils souhaitent. A mon époque, quand mon père m'a dit que ça n'est pas bien de fumer, je n'ai pas fumé et puis c'est fini, on n'en a plus parlé. Maintenant, ils fument, ils boivent, ils sortent le samedi, le dimanche. Ils ne veulent pas venir travailler parce qu'ils sont malades. Est-ce qu'ils sont sûrs d'avoir des passions, des choses auxquels ils tiennent ? Tu veux un salaire, ça veut dire qu'il faut arriver à l'heure, il faut être présent quand tu dois travailler (...) ».

Un directeur propriétaire d'un hôtel indépendant de 3 étoiles a exprimé aussi sa difficulté dans la gestion des jeunes collaborateurs, *« les jeunes actuels, ils n'ont pas de respect dans le travail. La génération Y veut tout très vite mais pas de travailler. Ils sont assez intelligents par rapport à Smartphone et apprennent des choses très vite mais ils ne sont pas travailleurs. Ils veulent gagner de l'argent très vite. Ils ne sont pas francs : il faut dire ce que l'on aime ou on n'aime pas et il ne faut pas décider de partit tout suite »*

Le gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles a affirmé que *« la diversité dans ce métier, on n'a pas besoin de la favoriser. Nos clients nous forcent à cultiver la diversité et puis les collaborateurs viennent de toutes les régions. On a un collaborateur africain, une coréenne et beaucoup d'Européens : Français, Portugais, Espagnols, Italiens et quelques Allemands. C'est très mélangé. Donc on n'a pas besoin de favoriser la diversité. Ça se diversifie tout seul ».*

Le gérant d'un hôtel indépendant de 5 étoiles dit que *« l'image de Genève se passe très bien, c'est la diversité. Les gens viennent de monde entier. Les collaborateurs viennent du monde entier. Les clients viennent de monde entier. Tout ça c'est une richesse ».*

8.2 Les solutions pour les nouvelles difficultés RH

Parmi les solutions les mieux adaptées pour répondre aux préoccupations des dirigeants des hôtels, les directeurs placent en premier lieu le partage d'expérience avec d'autres dirigeants.

TABLEAU 4-55 : Niveaux d'adaptation des solutions RH

Niveaux d'adaptation	Très adaptée	Adaptée	Moyennement adaptée	Peu adaptée	Très peu adaptée
Partage d'expérience avec d'autres dirigeants	9	3	1		
Se former	3	5	5		
Réaliser un diagnostic	1	4	3	2	
Faire appel à un expert		2	3	3	2
Mettre en place une veille informative		1	0	1	5

Se former est la deuxième solution pour surmonter ces nouvelles difficultés dans le domaine RH : 3 directeurs sur 15 la considèrent très adaptée, 5 sur 15 adaptée, et 5 sur 15 moyennement adaptée. Par exemple, un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles a souligné que *« j'aime bien me former comme on a créé une association de façon non officielle de tous les directeurs des hôtels de 5 étoiles de Genève et on se voit une fois par mois. Et on discute du marché, de préoccupations, de tout ce qui se passe dans la ville, des relations avec les autorités municipales, de l'arrivé par exemple d'Uber taxi. On discute de ce genre de nouveaux défis, challenges et puis en posant aussi des questions sur les personnels, est-ce que tu as des difficultés de trouver les serveurs en ce moment. Comme ça on partage un tout petit peu nos difficultés… »*

Réaliser un diagnostic est également considéré comme une bonne solution : 1 directeur sur 15 la considère très adaptée, 4 sur 15 adaptée, 3 sur 15 peu adaptée.

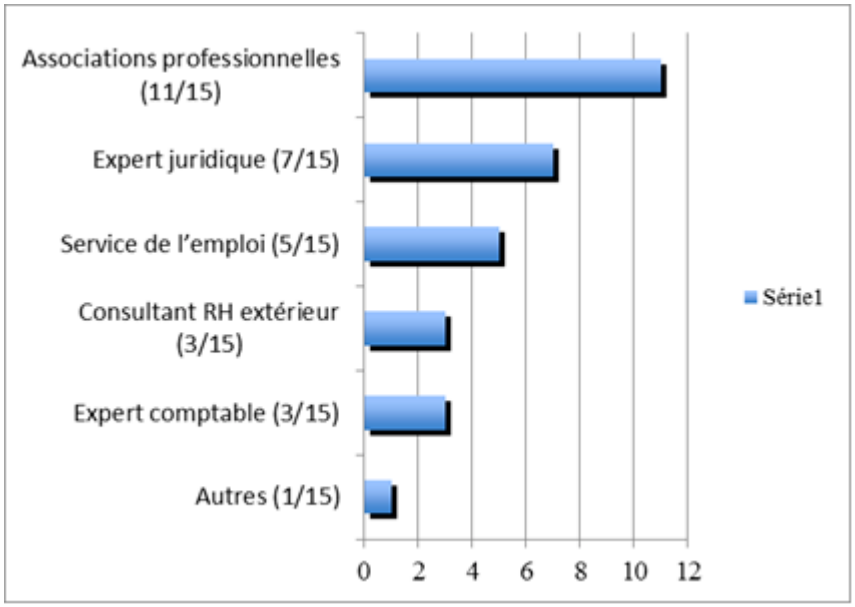
Faire appel à un expert est une solution que les directeurs d'hôtels privilégient également : 2 directeurs sur 15 la trouvent adaptée, 3 sur 15 peu adaptée.

8.3 Recours aux solutions externes

Notre enquête montre que la plupart des directeurs font appel au Comité de la Société Des Hôteliers de Genève ou à des consultants juristes pour des consultations dans le domaine de la règlementation RH et du recrutement.

Les associations professionnelles sont davantage sollicitées par les directeurs quand ils ont besoin de conseils juridiques. Seulement 8 directeurs sur 15 affirment demander des aides extérieures.

FIGURE 4-36 : Les acteurs des solutions externes



Parmi les 26 réponses récueillies, le recours aux associations professionnelles et aux juristes est très fréquent (18 réponses) ; le recours au service d'emploi a receuilli 5 réponses.

8.4 La mise en œuvre des solutions

L'enquête met en évidence que la formation et la fidélisation sont prioritaires pour les dirigeants des hôtels.

TABLEAU 4-56 : Les actions prioritaires dans le domaine RH

Actions	Très prioritaire	Prioritaire	Moyen	Peu
Recrutement	2		2	2
Formations	7	5		1
Diversifier l'activité	1	1	2	
Rémunération	1	3	1	1
Entretien annuel	1		3	1
Délégués du personnel		1		
Démarche qualité	1	2	4	
Gestion des temps de travail		2	1	3
GPEC			1	5
Fidélisation	2	1		2

Les actions prioritaires que les dirigeants mettent en place sont la formation (12 sur 15) puis la fidélisation 3/15), la rémunération (4 sur 15), et la démarche de qualité (3/15).

8.5 Les types de formation

Parmi les types de formations, les directeurs interviewés ont souligné que la formation linguistique, surtout l'anglais, est essentielle pour le secteur hôtelier de Genève, viennent ensuite la culture du service client et l'hygiène, puis les compétences en informatique et l'e-tourisme.

TABLEAU 4-57 : Types de formation

Types de Formations	Très prioritaire	Prioritaire
La maîtrise de l'anglais	4	1
Culture du service client	3	1
Opérations d'entretien ménager	3	
Gestion de la relation client	2	4
La maîtrise de l'informatique	2	
E-tourisme		5
Deuxième langue maîtrisée		2
Management d'équipe		1
Compréhension des enjeux financiers		1

4 directeurs sur 15 disent que la maîtrise de l'anglais est un type de formation très

nécessaire. Le directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles a souligné que *« pour moi ce qui est important, c'est l'anglais parce que dans l'hôtellerie il y a beaucoup de salariés français. Un professeur d'anglais vient une fois par semaine pour former les salariés. Ensuite il y a des formations dans le savoir vivre, savoir être. Ce qu'il faut dire ou pas devant un client. Comment on peut se comporter. Vous voyez la semaine dernière, mes collaborateurs, et le chef de réception ont suivi un cours sur l'accueil des clientèles chinoises ».*

Trois directeurs sur 15 estiment que la culture du service client est primordiale.

Trois directeurs sur 15 considèrent les opérations d'entretien ménager comme un type de formation indispensable.

Deux directeurs sur 15 considèrent la gestion de la relation comme un type de formation indispensable et 4 directeurs sur 15 l'estiment seulement nécessaire.

Deux directeurs sur 15 estiment la maîtrise de l'informatique indispensable et 5 directeurs sur 15 considèrent plutôt l'e-tourisme comme un type de formation nécessaire.

8.6 La stratégie de développement des compétences

➢ Identification des compétences

L'enquête montre que l'identification des connaissances, des compétences et des attitudes des salariés permet d'améliorer leur travail actuel et futur ; il faut donc que les formations correspondent à la stratégie de l'entreprise.

TABLEAU 4-58 : Stratégie de développement des compétences

Développement des compétences	**Totalement d'accord**	**D'accord**
Elaboration des Plans de formation formelle ?	5	1
Formation inscrite dans la stratégie de l'hôtel ?	5	3
Diagnostic des besoins de formation effectué sur le plan général de votre hôtel ?	4	3
Les demandes de formation de l'employé sont-elles prises en compte ?	5	2
Identification des connaissances, des compétences et des attitudes des salariés de votre hôtel pour améliorer leur travail actuel ?	6	5
Votre hôtel identifie-t-il les connaissances, les compétences et les attitudes que les salariés devront développer pour adapter les changements à l'avenir ?	3	5

Ce tableau montre que la nécessité d'identifier les connaissances et les compétences des salariés est prioritaire aussi bien pour améliorer le travail actuel que pour se préparer aux changements futurs. Les trois questions concernant la formation ne recueillent que 50% de réponses positives, seule la réponse concernant l'intégration de la formation dans la stratégie d'hôtel obtient une légère majorité d'accords (8/15).

- **Les formations prioritaires**

L'évolution des métiers est exprimée clairement dans l'enquête réalisée. Cette évolution des métiers ne demande pas seulement le savoir-faire mais aussi le souci du bien-être du client, ainsi que la maîtrise de plusieurs langues.

Les formations générales selon les directeurs interviewés sont : les formations à la sécurité et l'hygiène (8), les formations en langue (5), les compétences sociales (5).

TABLEAU 4-59 : Les formations prioritaires pour chaque hôtel

Hôtels	Formations prioritaires
5* G	Anglais, sur le savoir vivre, savoir être (dire ou ne pas dire devant un client, comment on peut se comporter), capacité pour manager et faire évoluer les collaborateurs.
5* I	Nouvelles compétences en langue, formations évolutives en sécurité, hygiène et amélioration des compétences pour la réception et l'entretien des chambres.
4* I	Gestion des conflits, Hygiène
4* I	Communication et sécurité/secours
4* G	Qualité service, Langue, Marketing (connaissance du marché, informatique, réseaux de distributeur…). Gestion de la cuisine, formations hygiène et sécurité.
3* I	Secours, développement des compétences sociales
3* G	Langue, L'accueil (même si c'est déjà bon mais il y a toujours quelque chose que l'on peut faire mieux), E-business, Sécurité Hygiène
3* I	Comportement de respect et franchise dans les relations
3* G	Sécurité, Premiers secours
3* I	Connaissance de soi et connaissance d'autrui
3* G	Service et disponibilité pour client, Sécurité
2* I	Langue et communication
2* I	Langue, relation client, sécurité
2* I	Se former
2* G	Adaptation de nouveaux logiciels

Rappelons que l'objectif de notre enquête est de mieux connaître les pratiques des dirigeants en matière de gestion des ressources humaines, de mieux cerner leurs préoccupations, d'identifier les difficultés rencontrées au quotidien et leurs modes d'adaptation

Les résultats de l'enquête nous montrent le rôle central des dirigeants dans les petits et moyens hôtels. Ceuxi-ci accèdent au poste de directeur grâce à leur parcours professionnelle dans l'hôtellerie (expérience interne, expérience internationale, famille). Leurs responsabilités de management ont évolué dans le temps. Mais ils assument directement des activités qui demandent une proximité aux clients et aux salariés.

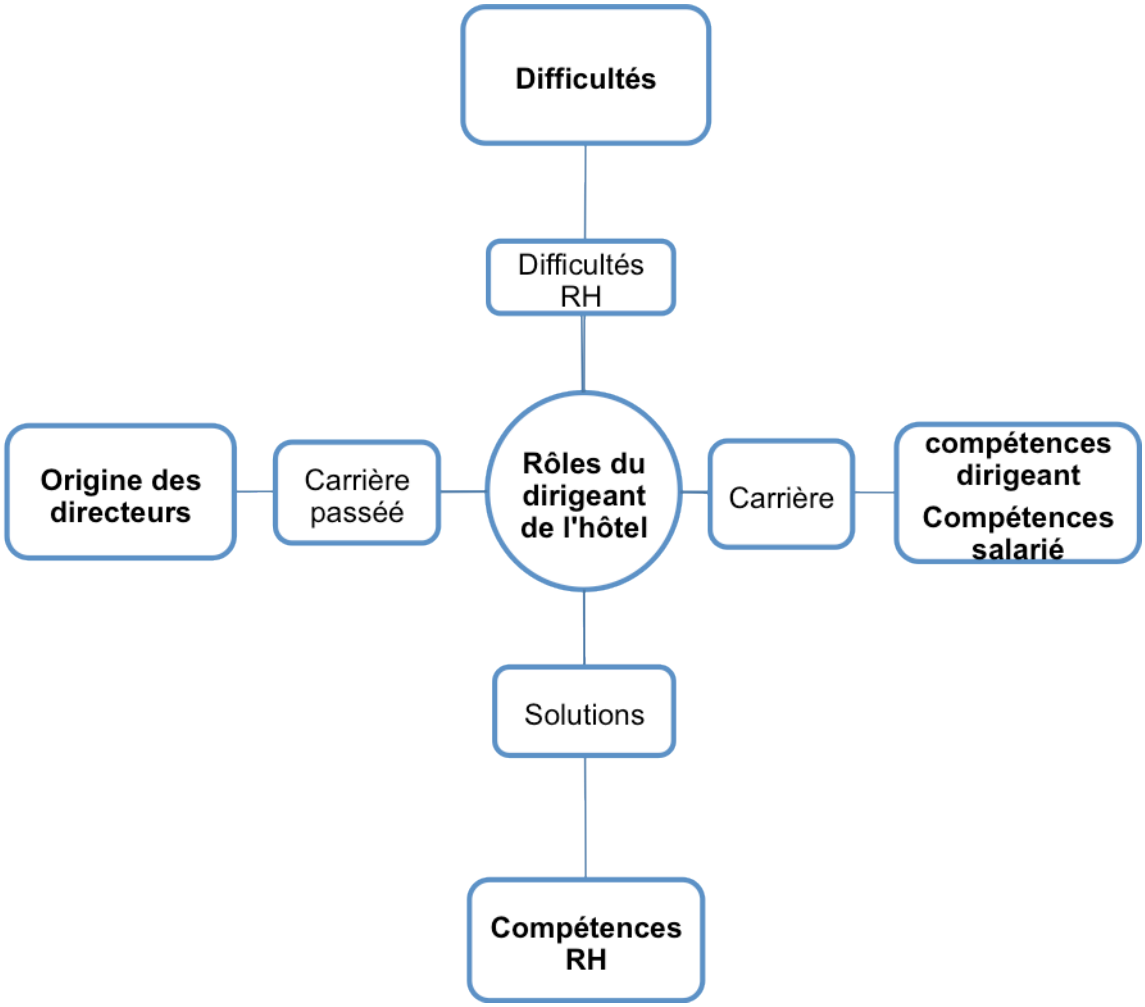
Le management des RH représente l'une des principales préoccupations des managers d'hôtels et s'impose comme l'une des compétences centrales qui leur permet d'évoluer dans

leur métier. La formation continue et le partage d'expérience sont en effet essentiels à l'acquisition de nouvelles compétences et l'évolution professionnelle.
Comme beaucoup de dirigeants, les responsables d'hôtels n'ont pas de formation en gestion des RH mais *« le management peut s'apprendre. Comme dans beaucoup de pratiques, il existe un très faible pourcentage de personnes douées ou au contraire, qui s'avèrent complètement rétives à tout apprentissage »* (Thévenet, 2007, p.338). Les principaux problèmes rencontrés quotidiennement sont l'absentéisme, les tensions entre les collaborateurs et le recrutement. Pour réduire ces problèmes, leur politique RH les incite à intervenir dans 3 domaines principaux : l'organisation et les conditions du travail, la prévention santé/sécurité et la gestion des compétences et la formation pour développer la mobilité interne et la flexibilité des tâches.

La majorité des dirigeants ont affirmé que les nouvelles difficultés en RH concernent le management de jeunes collaborateurs et l'optimisation des pratiques RH dans un contexte changeant. Les dirigeants s'adaptent aux situations en partageant des expériences avec d'autre dirigeants, en se formant, en réalisant des diagnostics, et en sollicitant l'assistance des associations professionnelles, d'experts juridiques et des services de l'emploi.

Les dirigeants ont favorisé le développement de nouvelles compétences pour les collaborateurs : anglais, culture du service client et activités d'entretien ménager (hygiène et sécurité).
Nous avons donc établi le schéma récapitulatif des résultats comme suit.

FIGURE 4-37: Carrière et développement des compétences des directeurs d'hôtel



L'enquête a donc permis de faire un lien entre l'origine des directeurs, leur formation, leur carrière passée, leur rôle actuel de dirigeant, l'évolution de leur carrière et leurs opinions sur leurs compétences actuelles et celles de leurs salariés. Ce premier axe permet d'articuler les différentes phases de l'évolution professionnelle d'un directeur d'hôtel. L'autre axe permet d'articuler la perception des difficultés liées à l'évolution de l'hôtellerie et du tourisme d'une part et d'autre part les solutions envisagées et la place des compétences RH.

IV. L'interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons tenter de confronter nos résultats d'enquête avec les analyses que nous avons réalisées dans les trois chapitres théoriques de notre thèse. Nous envisageons successivement cinq développements : la très forte concurrence dans le secteur

hôtelier, les bouleversements relatifs à la transformation digitale dans l'hôtellerie, les effets du développement durable sur l'hôtellerie, les rôles du manager dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les évolutions des compétences dans l'hôtellerie.

1. La très forte concurrence dans le secteur hôtelier

Le dirigeant d'un hôtel de 3 étoiles dit très clairement sur ce sujet que *« la concurrence, c'est l'ensemble de plusieurs choses, tout d'abord, c'est l'emplacement. Cela veut dire que le plus important pour l'hôtel est qu'il soit dans un bon endroit, dans un bon quartier, proche de tout (shoping, quartier des affaires, lieux touristiques). Et puis de faire régulièrement de la rénovation, il faut que l'hôtel soit régulièrement entretenu avec beaucoup d'investissements chaque année. Notre hôtel a beaucoup de succès parce que nous avons le bon emplacement, la qualité de service avec les prix compétitifs. Ça c'est la recette miracle de succès de cet hôtel ».*

Il a également précisé, sur la stratégie commerciale, *« sur la stratégie, nous pourrions être un hôtel de 5 étoiles mais nous restons à 4 étoiles. Nous nous positionnons au niveau 4 étoiles supérieures. Il y a beaucoup d'hôtels de 5 étoiles à Genève, donc beaucoup de concurrence et cette concurrence est difficile. On a préféré réduire notre prix ce qui nous a permis d'accueillir beaucoup de clientèle. On peut changer si l'on veut très facilement mais chaque année on refuse, on a largement le niveau dans la catégorie de 5 étoiles mais ça ne nous intéresse pas. Notre hôtel est positionné dans la catégorie de 4 étoiles supérieures. On a du succès avec l'hôtel de 4 étoiles supérieures».*

La très grande majorité des dirigeants interrogés a insisté sur l'importance de la qualité des prestations dans l'hôtellerie traditionnelle. Cette qualité leur permettrait de résister à l'arrivée des chaînes hôtelières internationales qui pratiquent des politiques de prix très agressives. Un gérant d'un hôtel indépendant de 4 étoiles souligne que *« l'offre est énorme donc il faut bien cibler les choses. On ne peut pas se battre sur le terrain de l'espace avec nos chambres doubles de 20m2 avec un hôtel qui offre une chambre de 30m2 ou de 40m2 avec vue sur le lac. On se concentre sur les gens qui viennent à Genève pour travailler (…). Ils ont besoin d'une chambre, pas énorme mais où il y a tout dans la chambre pour une personne qui vient travailler ».*

Une directrice d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles souligne que *« le problème avec le groupe Accord qui crée des hôtels partout et ce sont les hôtels pas chers mais c'est différent parce*

que les établissements de notre chaîne offrent autre chose, chaque hôtel est différent. Tous les hôtels Ibis offrent les mêmes choses, les mêmes meubles. L'hôtel Ibis est très beau quand il est tout neuf mais il vieillit très vite. C'est clair que le groupe Accord est très grand, il peut proposer des tarifs très bas, mais cela ne nous dérange pas ».

Comme l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique, 2016) l'affirme, la stratégie du tourisme et de l'hôtellerie suisses ne s'appuie pas sur le tourisme de masse, elle s'oriente plutôt sur la modernisation de l'hébergement, l'amélioration de la qualité des produits et le renforcement des coopérations dans le domaine du tourisme et de la diffusion des bonnes pratiques.

Ainsi, les petits et moyens hôtels ont imposé une conception différente de leur positionnement sur le marché de l'hôtellerie comme le souligne Marchesnay *« l'entreprise de petite taille établit des relations de proximité avec d'autres acteurs et institutions, d'une intensité telle que celle-ci s'inscrit dans la détermination de bases de compétitivité propres à la petite taille. Ainsi, il impose une vision différente de la PME/TPE ; axée sur une action déterminée, volontariste, de constitution d'un champ qui dépasse le seul environnement concurrentiel »* (Marchesnay, 2003, p.11)

2. Les bouleversements liés à la transformation digitale dans l'hôtellerie

Il y a de nombreux travaux de recherche sur l'impact des TIC (technologies de l'information et de la communication) sur la gestion des petites et moyennes entreprises en général et des travaux plus spécialisées sur les entreprises de l'hôtellerie.

L'informatique a radicalement bouleversé l'ensemble des processus de commercialisation avec l'arrivée de nouveaux intermédiaires commerciaux qui pratiquent une guerre permanente des prix, qui conduit elle-même à une variation permanente des tarifs. De plus, les réseaux sociaux prennent maintenant une place significative avec l'évaluation continue de la qualité des prestations hôtelières.

L'enquête montre l'ampleur des modifications suscitées par l'intégration des équipements et des ressources digitaux ainsi que l'affirme un gérant d'un hôtel de 3 étoiles : *« on est un peu loin du centre-ville, c'est donc un des éléments percutants ce qui n'est pas le cas avant parce qu'avant il n'y avait pas de localisation d'hôtel par Smartphone. Maintenant la*

localisation d'hôtel par Smartphone est donc assez néfaste car seuls les hôtels du centre sont identifiés. Il faut chercher un peu plus pour trouver notre hôtel. Et les clients pensent que notre hôtel est loin du centre, ce n'est pas moi qui le pense. Ça c'est la réalité aujourd'hui. Ce changement vient de la technologie et de la manière de réserver du client. Les gens n'acceptent plus un délai de réponse, c'est tout, tout de suite ».

Le numérique a également beaucoup impacté le fonctionnement quotidien de l'hôtel, notamment l'Internet qui bouleverse les pratiques de management, ainsi que l'indique une directrice propriétaire d'un hôtel de deux étoiles : *« j'ai beaucoup d'expérience mais maintenant c'est complètement différent parce que à l'époque, il n'y a pas d'internet. Le management est différent ».* Le système informatique permet également de gérer l'hôtel à distance, dans ce cas le dirigeant doit disposer sur place d'un directeur d'hôtel comme l'affirme une directrice-propriétaire d'un hôtel de deux étoiles : *« je suis connectée au travail de réception, quand je suis partie en Allemagne, je savais exactement ce qui se passait. C'est très important de savoir si ça fonctionne bien ».*

Mais les avantages d'internet ont également leurs revers : ainsi les coupures, les différents dysfonctionnements de l'Internet peuvent interrompre les activités de l'hôtel, notamment les délais de réponse aux clients. Ainsi, une directrice d'un hôtel de trois étoiles confirme que *« si l'on ne répond pas au client pendant dix minutes il va voir ailleurs. Avant on avait le téléphone, maintenant c'est l'Internet, donc s'il attend dix minutes sur l'Internet et que l'on ne répond pas il va prendre un autre hôtel».* Un autre directeur d'hôtel de cinq étoiles précise : *« aujourd'hui, par exemple, les e-mails dans l'hôtel ne fonctionnent pas. Voyez, pour répondre au client puis dire au client que vous avez une chambre réservée, c'est très compliqué ».*

L'E-marketing et l'E-commerce deviennent des ressources stratégiques pour la majorité des directeurs des hôtels enquêtés ; ainsi un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles a expliqué : *« aujourd'hui la façon de réserver un hôtel a énormément changé. Avant on téléphonait à un hôtel et on disait ce que l'ont voulait avoir une chambre maintenant on va sur Booking.com et puis on cherche le tarif le moins cher et puis on réserve ».*

Un autre directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme : *« le site internet doit être très vendeur afin de permettre aux clients d'acheter facilement sa chambre ».* Cette évolution technologique permet également aux dirigeants de connaître la satisfaction des

clients en suivant les informations sur Tripadvisor. Un directeur d'un hôtel indépendant de 5 étoiles affirme que *« quand on reçoit les critiques sur le site, la première chose, ça fait mal. Et on doit voir avec la réception. Le client est un peu dur mais pourquoi il a dit ça. Il a raison ou pas, des fois on a trouvé les petits détails que l'on a oubliés. Il faut écouter et analyser les critiques ».*

Un directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles souligne que *« pour savoir la satisfaction du client, on a des questionnaires dans les chambres, on suit les informations sur Tripadvisor ».*

Toutes ces observations rejoignent les constats des experts du tourisme pour qui les réseaux sociaux permettent de connaître les pratiques de consommation et les attentes des clients ; « *les réseaux sociaux offrent de nouvelles possibilités aux consommateurs. Ils ont désormais accès à une source infinie d'informations portant sur les entreprises, leurs produits, mais également les faits et gestes de leur entourage»* (Robinot et Trespeuch dans Annales du tourisme, 2016, p.47) ; en effet, « *le consommateur devient l'unité de production de l'expérience à travers le traitement, l'interprétation, et l'appropriation des produits et services que le marché lui propose »* (Robinot et Trespeuch dans Annales du tourisme, 2016, p.46).

Les hôtels doivent donc innover de façon permanente en intégrant de plus en plus les nouvelles ressources digitales et les nouveaux comportements professionnels qui sont associés à leur usage.

3. Les effets du développement durable sur l'hôtellerie

Crompton (1979) a défini l'importance de l'image dans le secteur du tourisme. L'image est *« la somme agrégée de croyances, idées, impressions et attentes qu'un touriste a à propos d'une destination touristique ».* Selon les études de John Urry (1990), ce qui compte de façon importante dans le choix d'une destination, ce sont les perceptions et les images que les touristes construisent sur la destination envisagée. Il est donc difficile pour les acteurs du tourisme d'avoir une vision globale et précise de ces différentes perceptions, et ce d'autant plus que depuis 2001(11 septembre USA), ces perceptions intègrent de plus en plus les conditions de sécurité et les risques d'attentat.

Les dirigeants d'hôtels prennent de plus en plus en compte les questions environnementales

(économie d'eau et d'énergie, utilisation d'un matériel de nettoyage biodégradable, minimisation de l'utilisation des plastiques et de transport etc.). Ainsi, un gérant d'hôtel indépendant de 4 étoiles qui était très conscient de ces questions, souligne : *« tout le monde a un peu une conscience écologique donc je pense qu'il faut vraiment prendre l'option de ce chemin et pas seulement mettre la boule sur le jeu pour faire semblant. Moi, je suis vraiment dedans. À mon avis, c'est une philosophie qui fait que ça donne des obligations et c'est l'avenir ».*

Selon la plupart des dirigeants interrogés, l'hygiène et la propreté sont très importantes pour respecter l'environnement qui fait partie maintenant des obligations légales que les hôtels doivent suivre. La ville de Genève a ainsi organisé des formations pour les personnels d'hôtels sur le traitement des déchets ; un directeur d'un hôtel 4 étoiles explique ainsi *« cet hôtel avec 45 employés, 82 chambres, 2 restaurants fait beaucoup de déchets (...) parce que dans un endroit qui ouvre 7jours sur 7, c'est important que la cuisine soit traitée de manière convenable».*

4. Les rôles du manager dans le domaine de la gestion des ressources humaines

4.1 La polyvalence des managers de PME

Avant d'examiner les évolutions des rôles des managers constatées dans l'enquête, nous soulignerons l'importance de disposer d'un cadre de référence pertinent que nous avons présenté dans nos différentes parties théoriques et qui ont mis au centre de leur analyse la polyvalence du manager des petites et moyennes entreprises. Ce cadre théorique concerne bien évidemment les entreprises de l'hôtellerie que nous avons enquêtées.

Le travail de cadre a été analysé par l'école de la théorie de la décision. D'après Simon (1965, p.59) *« il n'y a pas de méthode claire et nette pour traiter le problème parce qu'on ne l'a jamais rencontré auparavant, ou parce que sa nature et sa structure précises sont floues et complexes, ou encore parce qu'il a une importance telle qu'il justifie un « traitement à façon » ».*

Un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme que « *je suis spécialiste en rien mais généraliste en tout (...) Je sais faire beaucoup de choses mais jamais à fond, je peux*

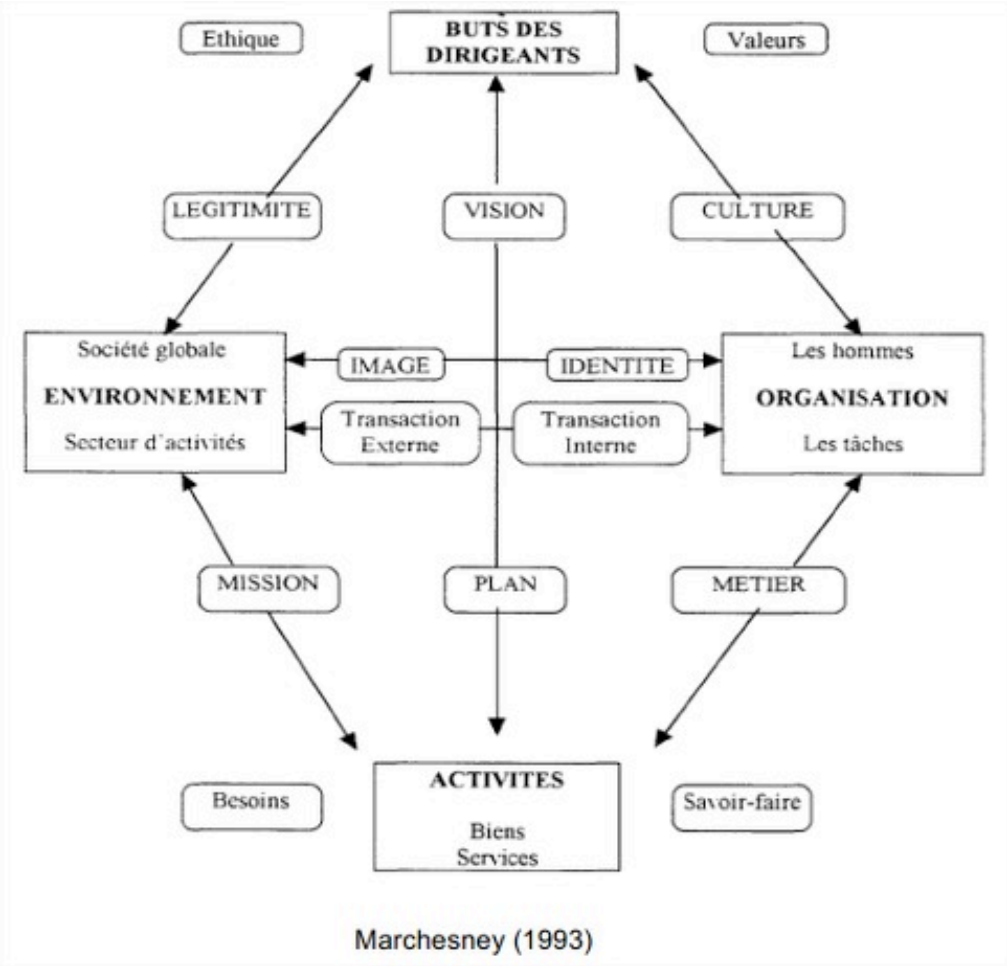
dépanner, je peux aider tout le monde ». Un autre directeur d'hôtel indépendant de 4 étoiles affirme également : *« dans mon hôtel de petite taille, je fais tout, je m'intéresse à tout (technique, chauffage, fourniture de l'électricité). On doit être polyvalent, capable de pouvoir discuter de RH, marketing, vente, management ».*

Un directeur d'hôtel indépendant de 3 étoiles souligne que *« mon rôle, c'est ma présence pour tous les problèmes. Je gère tout. Je suis responsable de la stratégie de l'hôtel. C'est moi qui dis ok ou pas. Dans l'hôtellerie c'est comme ça il faut courir partout ».*

Un autre directeur d'hôtel de chaîne de 3 étoiles souligne que *« dans l'hôtellerie, on demande beaucoup de polyvalence parce que pour diriger un hôtel il faut s'y connaître un tout petit peu dans tous les secteurs surtout dans les petites structures. Dans une grande structure, c'est différent parce qu'il y a beaucoup de hiérarchie. Dans une petite structure, on a peu d'employés donc s'il quelqu'un tombe malade on doit être remplacé donc il faut savoir faire ».*

Marchesney propose cette approche systémique et stratégique de la PME et montre clairement la personnification des pouvoirs dans la gestion de ces entreprises : les dirigeants sont responsables de toutes les fonctions de direction en imposant leurs caractéristiques personnelles.

FIGURE 4- 38 : Système stratégique et base de la compétitivité de la PME



Complémentairement, l'abondante littérature sur le travail du cadre a montré qu'il est difficile de savoir exactement ce que font les cadres au quotidien. Goodman (1968, p. 31) affirme ainsi qu'*« il faut admettre que la plupart des cadres gèrent et agissent à la fois, mais aussi que lorsqu'ils sont en train d'agir ils ne sont pas en train de gérer »*.

Campbell (1970, p.476) a constaté que *« le problème, bien sûr, réside dans notre incapacité actuelle à définir et à mesurer les exigences des tâches d'encadrement. La description du travail des cadres est encore à un niveau totalement primitif. Le domaine du comportement des cadres demeure pour l'essentiel une masse indifférenciée »*.

Mintzberg (2006) dans l'ouvrage *le manager au quotidien* a listé huit écoles de pensée sur le travail du cadre : l'école classique, l'école du *« grand homme »,* l'école de l'entrepreneur, l'école de la théorie de la décision, l'école du commandement efficace, l'école du pouvoir

du leader, l'école du comportement du leader et l'école de l'activité du leader. Il a montré que dans l'école classique, Fayol (1916) a identifié cinq fonctions de base du cadre : *« planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler », mais ces cinq fonctions* ne montrent pas vraiment la réalité du travail des cadres. Ainsi Mintzberg s'interroge sur la pertinence de ces cinq fonctions en posant les questions suivantes : *« lesquelles de ces activités peut-on ranger dans la catégorie « planification », dans les catégories « organisation », « coordination », « contrôle » ? De fait, quelles relations existent entre ces quatre mots et les activités du cadre ? »*.

On peut aussi analyser le travail des cadres avec les modèles de l'école de l'entrepreneur. Selon Collins et Moore (1970, p.7-8) *« bien que les théoriciens de l'économie aient laissé à l'entrepreneur un rôle de décideur et d'acteur intervenant dans les événements économiques, ils l'ont typiquement enfermé dans le rôle de « l'homme rationnel » qui choisit de façon optimale dans un environnement aux dimensions peu nombreuses et très bien définies. Dans cette mesure, sa fonction le confine à être un calculateur qui assure le lien entre les forces impersonnelles et des conclusions toutes faites »*.

L'école du comportement du leader développe ses analyses sur les contenus du travail des cadres. Elle concentre ses travaux sur l'agenda du cadre pour identifier les variations d'activités dans le travail des cadres comme *« la quantité et le rythme du travail du cadre, la structure de ses activités, les relations dans son travail entre l'action et la réflexion, l'utilisation qu'il fait des différents moyens de communication, ses relations de travail avec d'autres personnes, l'interaction entre les droits et les devoirs »* (Mintzberg, 2006).

Selon Mintzberg, le cadre est toujours surchargé, il ne peut pas donc tout faire, et dans ce cas, obtenir rapidement une information est très important pour lui car il a beaucoup de relations internes et externes et la communication verbale devient un facteur crucial pour son succès.

4.2 L'importance de la fonction RH pour les managers des PME de l'hôtellerie

Tous les auteurs suivants soulignent l'importance du rôle des managers dans le domaine de la gestion des ressources humaines (les travaux de Thévenet (2007) dans la *« Fonction RH »*, de Peretti (2015) dans *« Tous RH »,* de Dietrich et Pigeyre (2011) dans *« La Gestion des RH »*, de Besseyre des Horts (2015) dans *« RH au Quotidien »* ou bien Alves dans un article

« La Place des Managers dans les Processus RH »).

Selon Thévenet, l'activité des managers comprend deux dimensions principales :

- les tâches: réalisation, contrôle, techniques utilisées ;
- les personnes : relation, coordination, animation ;

« La plupart des études sur les managers font apparaître deux dimensions dans l'activité managériale. La première consiste à réaliser la tâche, contrôler son exécution, en fixer le déroulement et les caractéristiques techniques. La seconde dimension concerne les personnes, les relations, la coordination des activités individuelles pour produire un résultat collectif » (Thévenet, 2007, p.321).

Pour les managers des hôtels enquêtés, les ressources humaines deviennent centrales dans leur stratégie managériale. Le management de proximité est primordiale car les managers des hôtels de chaîne et indépendants sont très proches tant des clients que des salariés. Leurs décisions se prennent sur place, en fonction de l'environnement local: ils observent et interviennent sur la plupart des activités des salariés notamment dans les domaines de l'accueil et de l'accompagnement des clients.

L'enquête a également montré l'importance des relations sociales dans l'organisation pour produire un résultat collectif, mais la qualité des relations et la motivation des salariés sont difficiles à maintenir par le contrôle, l'encadrement et la formation car les salariés n'ont pas la même vision que celle des managers de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les difficultés des managers dans les domaines de la gestion RH sont dues en partie à l'insuffisance de formation en matière RH comme le souligne de Noiville (2009) dans son ouvrage *j'ai fait HEC et je m'en excuse.* Selon cette auteure *« l'éthique ou la morale des affaires a peu de place dans les programmes »* des écoles, car les écoles de management adopte souvent le modèle *« how we can make more profit ? The Rest we don't care »*. Selon cette auteure, les salariés se sentent manipulés et ne s'engagent pas vraiment dans les projets de l'entreprise.

Les directions générales de ces écoles mettent l'accent sur le *« management participatif »*, la *« qualité totale »* ou bien le *« management par projet ou en réseaux »,* mais en réalité, le

fonctionnement d'un bon nombre d'entreprises applique encore le mode taylorien avec les systèmes organisationnels très hiérarchisés, l'information descendante et les oppositions à la direction difficilement exprimables.

En ce qui concerne plus particulièrement les *« « managers de proximité »,* les difficultés dans le domaine RH deviennent encore plus grandes car selon Bernard Diridolou (2016, p.1) *"ils se trouvent pris entre deux feux : le discours de la direction générale et les réactions des collaborateurs ».*

Une autre difficulté concerne la charge importante de travail lorsque la direction RH leur confie des missions RH sans les soutenir. D'après Jean-Marie Peretti (2015, 24), « dans les années 2010, le binôme *« manager de proximité-RH de proximité » est au cœur de la mise en œuvre des politiques de transformation des organisations. Les RH doivent soutenir les managers dans leur mission. Le renforcement de la formation des managers à leurs responsabilités RH doit leur permettre d'accompagner, au côté des RH, la progression de chaque collaborateur ».*

L'enquête réalisée auprès des directeurs de 15 hôtels à Genève révèle que les directeurs d'hôtels s'occupent directement de toutes les tâches pour garantir le bon fonctionnement de leur hôtel. Ils accordent une attention particulière à la gestion des RH pour assurer la qualité des prestations et atténuer les tensions dans les équipes des salariés.

Nous constatons que la gestion des carrières des directeurs par la promotion interne explique en partie la qualité du management de proximité. On retrouve donc sur ce point l'analyse de Maurice Thévenet (2007, p. 342): *« dès qu'il apparaîtra qu'un bon management de proximité permet de progresser dans une carrière ou du moins est reconnu, sa qualité s'affirmera assez rapidement. La direction des ressources humaines, sans forcément vouloir suroutiller ses démarches, peut envoyer des messages forts à ce sujet dans le cadre des décisions de promotion ou dans le suivi des personnes. C'est là un chantier très important quand on mesure le fossé qui se creuse entre les besoins d'un management de proximité efficace et le peu d'appétence de certains managers aujourd'hui à supporter ce qu'ils considèrent comme une charge et non pas une mission ».*

Les techniques de management des hôtels suisses semblent suivre les techniques de management japonais (Buts précis, Savoir-faire, Style et personnel). Les relations de travail

sont pour les dirigeants d'hôtels suisses également primordiales, ils jouent un rôle de coordinateur et de partage de façon peu formelle, flexible et fidèle à l'esprit de leur maison. Comme au Japon, La plupart des dirigeants débute leur carrière dans un poste modeste avant de prendre le poste de directeur par la promotion interne : *« pas question, au Japon, pour un brillant gradué d'une grande université, de commencer sa carrière dans un état-major de direction. C'est dans les ateliers de production ou dans les équipes de vente qu'il débutera très modestement et sans différenciation par rapport à ses collègues ouvriers ou employés »* (Falciola, 2017, p.202)

Un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles confie : *« avant ma carrière de directeur, j'ai travaillé la nuit comme veilleur de nuit, j'ai travaillé à la réception comme réceptionniste, j'ai travaillé au téléphone, j'ai travaillé dans le restaurant, j'ai travaillé dans la cuisine».* Un autre directeur d'un hôtel indépendant de 5 étoiles dit également que *« je suis rentré tout en bas de l'échelle et puis je suis rentré tout doucement. Avant je venais de la restauration. Et après je suis rentré ici petit à petit en tant que réceptionniste-chef et réception-directeur »*. Cette évolution de carrière permet de comprendre leur ouverture à l'autre et leur capacité à intervenir quotidiennement avec leurs salariés pour améliorer les services.

Ils mettent en oeuvre également les cinq principes de coordination de Henry Mintzberg (la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel). Comme le souligne le directeur de l'hôtel de chaîne de 5 étoiles, *« mon rôle avec les collègues est de les soutenir et de les pousser en avant. Dans l'hôtellerie, il y a un petit côté policier aussi. Je dis policier, pourquoi, parce que quand on demande à quelqu'un de faire une tâche, il faut être observateur mais il faut beaucoup de contrôle, (...) mon rôle est la supervision de tous les départements (...) dans l'hôtellerie, on a souvent un langage militaire, c'est-à-dire que dans la cuisine, on parle de chef de cuisine et puis après le chef de partie-cuisinier-le commis cuisine. On ne dit pas une équipe de cuisine mais c'est brigade de cuisine. C'est la hiérarchie, la structure et la composition de travail »*.

L'enquête montre également que les dirigeants d'hôtels mettent en oeuvre les principes clés du management de proximité décrit par Maurice Thévenet (2007). Selon lui, *« pour faire du management de proximité, encore faut-il en avoir le goût ou l'envie. Cela ne va pas de soi quand on rencontre des managers pester contre ces multiples procédures à effectuer, fuir toutes les occasions de contact, de relation, pour se retrouver dans le confort de leur*

bureau face à leur écran » (Thévenet, 2007, p.339).

En revanche nos résultats montent que les directeurs s'investissent beaucoup dans la coordination des activités et les relations sociales que cela implique. Ce constat est donc en opposition avec ce que Maurice Thévenet a affirmé : *« l'activité de management, dans la dimension relationnelle et sa mission de coordinations des activités individuelles, n'est souvent pas la partie la plus recherchée du travail de manager. Traiter de ces problèmes humains paraît souvent difficile et ingrat et l'investissement sur la tâche, sur l'aspect technique de l'activité est souvent plus gratifiant et intéressant »* (Thévenet, 2007, p.320)

La complexité des relations humaines s'exprime par l'accompagnement et le maintien de la motivation des collaborateurs par les dirigeants d'hôtels car les collaborateurs entretiennent des contacts directs avec les clients. Cette complexité s'explique en partie par les déséquilibres homme femme et les différentes cultures des salariés. Jean-Marie Peretti (2009, p.221) affirme ainsi que *« les ressources humaines sont des facteurs déterminants de la qualité qui est devenue un avantage compétitif important »* mais *« motiver suppose de bien connaître ses collaborateurs et motiver représente un investissement en temps »* (Diridollou, 2016, p.105)

Les directeurs d'hôtels ont également expliqué combien il est difficile de maintenir et de développer le niveau de motivation des salariés. Cette préoccupation rejoint les analyses de Giffard et Moral qui ont souligné l'importance croissante de la motivation au travail, élément clé dans la gestion des ressources humaines : *« la notion de motivation est liée au besoin ou au désir de succès qui détermine le niveau d'engagement dans le projet ».* Mais selon David Duchamp et Loris Guery (2016, p.26), l'accroissement de la motivation au travail des collaborateurs est un élément difficile à identifier, il dépend de plusieurs facteurs ; *« les principaux leviers de la motivation au travail : la politique de rémunération, la gestion des carrières, la qualité du management, la qualité de l'organisation du travail »* (Giffard et Moral, 2015, p.43).

Aujourd'hui on parle de plus en plus de satisfaction, d'épanouissement, de bien-être au travail qui résultent de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Lethieuleux, 2015, p.22). Les dirigeants ont donc essayé de mettre en œuvre une politique RH qui tente d'améliorer l'organisation et les conditions du travail, la prévention santé/sécurité et la gestion des compétences. Un directeur d'hôtel de chaîne 5 étoiles

explique : *« pour régler ce problème, je peux améliorer la condition de travail. Je peux essayer d'améliorer les horaires pour que les gens aient le temps de se reposer suffisamment et de reprendre de l'énergie »*. On retrouve ainsi ces analyses de Bernard Diridollou (2016, p.4) : *« définir les règles du jeu de son unité, de son service, c'est donner à chacun des collaborateurs des repères, des impératifs, des priorités. C'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective »*.

Le recrutement constitue souvent un enjeu stratégique dans la recherche de profils adaptés, mais cela reste difficile en Suisse où le taux chômage est très bas et les offres d'emploi élevés.
Un directeur d'hôtel indépendant de 3 étoiles affirme : *« on ne trouve presque pas de personnel. Par exemple pour le poste de réceptionniste, j'ai 30 candidats mais je trouve seulement une personne qui correspond. Il faut être conscient dans notre branche d'hôtels de 3 étoiles plus, qu'on manque de personnel qualifié. Ici on n'a pas de chômage, le taux de chômage est très faible. Les jeunes veulent travailler dans les grands hôtels pour faire leur carrière après. C'est donc le challenge pour les hôtels de taille moyenne »*.

Un directeur d'hôtel indépendant de 4 étoiles souligne : *« de temps en temps quand on a besoin de recruter, les gens qui viennent proposer leur service, disent oui, je peux le faire mais des fois ça ne suffit pas: J'ai du mal à trouver quelqu'un pour la plonge en cuisine. C'est très difficile »*.

Un autre directeur d'hôtel de chaîne de 5 étoiles explique : *« le cuisinier pour travailler dans cet hôtel par exemple, c'est difficile à trouver, il demande un salaire très élevé. En Suisse, cuisinier, c'est un métier un peu rare par contre les secrétaires, il y en a beaucoup »*.

Pour Jean-Marie Peretti (2015, p.66), *« la réussite du recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise »*.

Les mutations des comportements des jeunes collaborateurs compliquent également la gestion des dirigeants : les dirigeants trouvent que les jeunes ne sont pas travailleurs et manquent de respect. Selon un directeur d'hôtel indépendant de 4 étoiles, *« quelqu'un comme moi qui a 50 ans passés, j'avoue que des fois je ne comprends absolument pas les*

jeunes de 25 ans. À mon époque, quand mon père m'a dit que ça n'est pas bien de fumer je n'ai pas fumé, et puis on n'en a plus parlé. Maintenant, ils fument, ils boivent, ils sortent le samedi et le dimanche, ils ne veulent pas venir travailler ».

La mobilité interne des salariés est utilisée normalement comme une solution efficace de gestion des RH, Jean-Marie Peretti souligne que *« offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité »* (2015, p.275). Mais cette solution ne semble pas être facile à mettre en œuvre pour le secteur hôtelier. Un directeur d'hôtel indépendant 4 étoiles affirme : *« on a essayé la mobilité interne pour souhaiter que les choses bougent plus mais ça ne marche pas (...) on ne peut pas faire changer le poste parce que le cuisinier sait cuisiner, le serveur sait servir sauf promotion interne au niveau de gestion ».* Un autre directeur d'hôtel de chaîne 5 étoiles souligne : *« dans l'hôtellerie, les tâches sont assez spécifiques quelqu'un qui travaille dans la réception il ne peut pas travailler dans la cuisine. C'est plus difficile à assurer la mobilité interne ».*

Le partage d'expériences avec les autres dirigeants semble une solution efficace pour favoriser les changements. Un directeur d'hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme : *« on a créé une association de façon non officielle de tous les directeurs des hôtels de 5 étoiles de Genève et on se voit une fois par mois. Et on discute du marché, de tout ce qui se passe dans la ville, des relations avec les autorités municipales, de l'arrivée par exemple du taxi Uber. On discute de ce genre de nouveaux défis, challenges et puis en posant aussi les questions sur les personnes, est-ce que tu as des difficultés de trouver les serveurs en ce moment…Depuis quelques années on fait des études salariales pour connaître un tout petit peu le salaire dans les différents métiers hôteliers comme ça on peut savoir combien gagne le cuisinier dans plusieurs cartégories d'hôtel à Genève ».*

5. Les évolutions des compétences dans l'hôtellerie

5.1 Les compétences des managers

L'étude d'Atout France a montré des écarts importants entre les contenus des formations en hôtellerie et tourisme et la réalité professionnelle dans ces deux secteurs. Les managers d'hôtels à Genève confirment qu'ils ont toujours eu des difficultés à trouver les profils correspondants aux besoins des hôtels et que beaucoup de jeunes diplômés des écoles

hôtelières ne travaillent pas dans le secteur hôtelier suisse. D'après un directeur d'un hôtel de chaîne de 5 étoiles, *« aujourd'hui, il n'y a pas beaucoup d'étudiants de l'Ecole Hôtelière de Lausanne qui travaillent encore dans l'hôtellerie. Ils partent dans beaucoup de directions différentes parce que le métier hôtelier est un métier difficile. Il faut être là à 8h du matin jusqu'à 8h du soir. Il faut être là le samedi et le dimanche, les autres jours de présence en semaine changent ».*

Pour eux, c'est l'acquisition de nouvelles compétences qui permettra de faire évoluer les métiers de l'hôtellerie. Ces compétences leur donneront la capacité de gérer les nouveaux canaux distribution pour ne pas manquer les opportunités commerciales car les pratiques des agences en ligne sont de plus en plus contestées : *« les OTAs ou online travel agencies, témoins de la vitalité de l'e-tourisme ou du m-tourisme avec les Smartphones, confirme donc le principe de la désintermédiation du B to B (business to business) qui devient B to C (business to customer). Plusieurs grandes sociétés, surtout américaines, traduisent le succès des nouvelles OTAs : notamment Expedia (6 milliards de dollars de chiffres d'affaires) avec Hotels.com et Priceline (7 milliards de dollars de chiffre d'affaires) avec Booking.com très présent en Europe »* (Hoerner, p.15, 2016, Annales du tourisme). Ces évolutions numériques rendent également aléatoires les taux d'occupation d'une part et d'autre part la commission de ces agences, ce qui représente de plus en plus un fardeau financier pour les petits et moyens hôtels.

Le développement numérique a poussé les dirigeants d'hôtels à acquérir les compétences de l'E-marketing et de l'E-commerce. Ils suivent les commentaires des clients sur les réseaux sociaux comme Tripadvisor pour améliorer leurs services. La technologie leur permet de répondre aux clients en plusieurs langues. Ces compétences aident également les dirigeants d'hôtels à augmenter le remplissage des chambres.

Mais l'hôtel doit également s'adapter tant en termes de stratégies RH que de gestion des compétences des salariés

5.2 Les compétences des salariés

Les responsables d'hôtels insistent tous sur les caractéristiques multiculturelles de leur personnel : plusieurs directeurs d'hôtels affirment ainsi qu'ils n'ont pas besoin de plus de diversité dans ce métier car il se diversifie tout seul. Un directeur d'un hôtel de 5 étoiles

souligne que *« l'image de Genève passe très bien, c'est la diversité, les collaborateurs viennent du monde entier, les clients viennent de monde entier. Tout ça c'est une richesse ».* Un directeur d'un hôtel indépendant de 4 étoiles affirme : *« nos clients nous forcent à cultiver la diversité et puis les collaborateurs viennent de toutes les régions. On a un collaborateur africain, une coréenne et beaucoup d'européens (français, portugais, espagnol, italien, quelques allemands). C'est très mélangé ».*

Les compétences linguistiques (principalement l'anglais) sont indispensables car la clientèle est internationale. L'anglais est prioritaire mais les autres langues comme l'allemand, l'italien, le russe, ainsi que le chinois représentent également un atout.

La capacité de rester en contact avec les clients et l'ouverture d'esprit sont également recherchées car les besoins des clients ont changé avec les évolutions des marchés et l'arrivée des touristes russes et chinois. Un directeur d'hôtel de chaîne de 5 étoiles affirme : *« il y a des formations dans le savoir vivre, le savoir être. Il faut dire ou ne pas dire devant un client. Comment on peut se comporter. Vous voyez, la semaines dernière, mes collaborateurs, chef de réception, il a suivi un cours sur l'accueil des clientèles chinoises ».*

Les formations à la sécurité/secours et à l'hygiène sont très importantes pour tous les collaborateurs : les normes de sécurité et d'hygiène sont très évolutives et doivent être respectées ; un directeur d'un hôtel de chaîne de 3 étoiles affirme qu'*« une des formations la plus importante pour tout le monde est la sécurité/ premiers secours. Tout le monde est formé ».*

Pour le linge, il existe une norme ISO. Si certains hôtels décident de l'adopter ils rédigent une charte très précise.

Enfin comme nous l'avons déjà vu plus haut, les capacités à exploiter les nouvelles technologies sont primordiales au niveau des systèmes de réservation et des réseaux sociaux.

Sur de nombreux points, les résultats de notre enquête apportent une confirmation empirique aux analyses que nous avons réalisées dans les trois chapitres théoriques de la thèse : fonctionnement organisationnel des PME, polyvalence des dirigeants, difficultés dans la gestion des RH. Ces trois dimensions sont mises en tension dans la période d'intenses transitions que connaît le secteur du tourisme et l'un de ses acteurs clés avec le

transport : l'hôtellerie

Mais cette période explique aussi que les résultats de notre enquête nous ont permis de mettre à jour les signes d'évolution qui étaient difficilement perceptibles avant 2010 et que nous allons décrire dans cette conclusion.

- L'implication de directeur dans la compréhension des évolutions en cours : la compréhension des mutations des attentes et des pratiques de la clientèle, l'apparition de nouveaux acteurs de l'hébergement (parahôtellerie, logement des particuliers, intermédiaires commerciaux…) Cette compréhension les conduit d'ailleurs à élaborer de façon continue des projets d'amélioration et d'innovation pour accroître la qualité des prestations et des équipements : ces attitudes diffèrent sensiblement de celles que l'on trouve habituellement chez les dirigeants des TPE/PME.
- Le développement intense de la digitalisation des activités aussi bien au niveau global de l'organisation qu'au niveau de l'ensemble de processus de marketing et de commercialisation. Cette évolution concerne aujourd'hui toutes les entreprises, mais ce que nous souhaitons particulièrement souligner c'est l'intensité de cette transformation au niveau de l'hôtellerie qui a franchi bien avant les autres PME les différentes étapes de la digitalisation devant les pressions suscitées à la fois par la concurrence mais surtout par les changements de comportement d'achat des clients.
- La sensibilisation des directeurs aux questions rélevant de la gestion des RH qui résulte en grande partie des nombreuses difficultés rencontrées dans un domaine où les intéractions sociales sont permanentes puisqu'inscrit au cœur des activités aussi bien avec la diversité des clients qu'avec les différents groupes de salariés. Dans ce domaine de la RH, les directeurs non formés mobilisent tout un ensemble de ressources pour trouver des solutions : échanges informels entre les professionnels de l'hôtellerie, nombreux recours à des experts et des conseillers et suivi d'actions de formation continue. Dans ce domaine encore, on peut noter les particularités des responsables d'hôtel comparativement aux dirigeants des TPE/PME qui sont moins sensibles en général aux questions relevant de RH.

Conclusions générales, préconisations et propositions

La première partie de notre thèse est composée de trois chapitres qui ont permis de formuler la problématique et de préciser la question de recherche à laquelle nous avons tenté de répondre.

Dans une première approche Nous avons présenté les grandes évolutions du tourisme ces dernières années et la diversification de plus en plus grande des hébergements qui les ont accompagnées.
Dans une deuxième approche, Nous avons analysé l'évolution de leur organisation du travail, le développement des compétences d'une part et d'autre part la gestion des ressources humaines et le rôle des managers de proximité dans cette gestion.

En analysant la littérature scientifique, nous avons montré que le tourisme est un phénomène mondial qui joue un rôle indéniable dans l'économie des plusieurs pays avec 1, 2 milliards d'arrivées de touristes internationaux dans le monde en 2015.

À un degré moindre, la Suisse occupe une place significative dans le domaine touristique malgré sa petite taille (nombre km2, nombre d'habitants). Elle est classée 21ème pour ses recettes touristiques dans le monde et 5ème destination des touristes internationaux en Europe occidentale en 2015 (avec un chiffre d'affaires de 29,4 milliards de francs en 2013 pour l'hôtellerie et la restauration). Zurich et Genève comptent davantage de visiteurs internationaux avec un taux d'occupation des chambres de plus de 60% en 2015.

L'industrie du tourisme est actuellement un secteur en mutation dans la conception, l'organisation et la commercialisation des voyages, mutations résultants des évolutions démographiques et du niveau de vie (Chine, Inde) ainsi que de ses relations avec les autres secteurs comme le bâtiment, le transport, les télécommunications et l'informatique sans oublier les profondes évolutions des comportements et des attentes des consommateurs.

Ces mutations obligent des opérateurs à l'intégrer de plus en plus dans leur stratégie : l'hébergement, le transport, les prestations culturelles et sportives. Cette intégration a été accélérée par le développement du E-commerce et de l'Internet, ainsi que par l'apparition de nouveaux concurrents qui occupent une place intermédiation de plus en plus grande entre l'offre et la demande.

Atout France (2012, p.13) a souligné que *« les secteurs d'activité du tourisme connaissent tous, à des degrés divers, une profonde mutation. Les évolutions technologiques s'accélèrent, des destinations nouvelles émergentes, les besoins des clientèles très évolutives conjugués aux changements des modes de consommations, modifient sensiblement la demande touristique. Le paysage des flux touristiques se redessine ».*

Les hôtels de Genève n'échappent pas à ces mutations qui ont bouleversé les modes de réservation, et de gestion commerciale en augmentant les difficultés de gestion des RH.

L'étude sur la diversité organisationnelle et le développement des compétences au niveau individuel, collectif et organisationnel nous a permis d'éclairer les enjeux du changement organisationnel et du fonctionnement des organisations ainsi que les nouveaux rôles des responsables. Nous avons donc constaté la complexité des processus d'implication et d'apprentissage des différents groupes d'acteurs, ainsi que la diversité des pratiques de gestion des RH, comme l'ont très bien montré Pichault et Nizet.

TABLEAU 4-60 : Configurations et modèles RH

Configurations	**Modèles de GRH**	**Critères adoptés**
Entrepreneuriale	Arbitraire	Inexistants
Missionnaire	Valoriel	Implicites (référence aux valeurs)
Mécaniste	Objectivant	Formalisés dans des règles
Adhocratique	Individualisant	Formalisés dans un cadre interpersonnel
Professionnelle	Conventionnaliste	Formalisés à la suite de débats

Source : Nizet et Pichault (2001, p.185)

Le modèle arbitraire décrit des pratiques de GRH du dirigeant qui ne suivent aucun critère prédéfinit. Le modèle valoriel concerne les pratiques de GRH non légitimes vue l'existence des valeurs des membres de l'organisation. Le Modèle objectivant concerne les pratiques de GRH qui suivent les critères formalisés et impersonnels définies dans le cadre des conventions collectives. Le modèle individualisant concerne les pratiques RH résultant des négociations interpersonnelles avec les salariés le plus souvent qualifiés. Le modèle conventionnaliste concerne les pratiques de GRH qui suivent les règles et les procédures collectivement définis.

L'alliance entre les politiques de GRH et la théorie des configurations organisationnelles permet de mieux comprendre les situations fréquentes de décalages temporels entre deux ensembles de variables et la manière dont se déterminent les luttes de pouvoir entre acteurs.

L'étude empirique que nous avons réalisée a montré que dans l'hôtellerie le pouvoir est entièrement concentré dans les mains des dirigeants même si ceux-ci ne sont pas propriétaires. Chaque dirigeant est un entrepreneur qui prend toutes les décisions opérationnelles ce qui nécessite une grande polyvalence pour coordonner le travail et la supervision directe de tous les salariés.

Le fonctionnement des hôtels est plutôt informel, flexible et organique. La réussite d'un établissement dépend donc beaucoup de sa culture et de ses initiatives pour garantir la qualité des services et la satisfaction des clients. De ce fait les pratiques de gestion des ressources humaines deviennent une préoccupation majeure car l'hôtellerie implique un contact permanent entre les salariés et les clients. Très proches de leurs collaborateurs, les dirigeants sont des managers de proximité qui interviennent fortement dans les activités de leurs établissements en se référant aux configurations entrepreneuriale et missionnaire de Pichault et Nizet.

Nous avons également souligné la diversité des tâches et leur très grande spécialisation dans l'hôtellerie. Cela rend difficile à la fois le recrutement et la gestion de la mobilité interne, d'autant plus que les métiers d'hôtellerie ne sont pas attractifs en Suisse. Par ailleurs, nous avons montré également les difficultés de gestion quotidiennes des salariés à cause des horaires spécifiques du secteur, du déséquilibre homme-femme et des mutations des comportements des jeunes, ce qui favorise l'absentéisme et des tensions entre les collaborateurs d'une part et entre les salariés et la direction d'autre part.

L'étude empirique nous a permis également de mettre en évidence à la fois la diversité du fonctionnement organisationnel et la similarité des solutions envisagées pour affronter les nouveaux enjeux commerciaux et technologiques : développer des compétences de façon continue sur le mode formel et informel aussi bien pour les dirigeants que pour les salariés.

Ces conclusions s'appuient bien évidement sur une enquête qualitative avec un échantillon limité et il serait souhaitable, pour avoir une vision plus approfondie et fondée, de compléter ce travail par une enquête plus large qui pourrait non seulement concerner la

Suisse mais plusieurs pays européens car le tourisme constitue un atout de premier ordre dans l'économie européenne des services.

Bibliographie

Ackoff R. L. "Creating the Corporate Future." *John Wiley & Sons: New York* (1981), 312p.

Ajzen I. "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(1991), p. 179-211.

Aktouf O. "Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations." *Presses de l'Université du Québec* (1992).

Agut, S., R. Grau, et Jose M. Peiró. "Competency Needs among Managers from Spanish Hotels and Restaurants and Their Training Demands." *International Journal of Hospitality Management* 22.3 (2003), p. 281–295.

Alamargot D. "L'acquisition des connaissances. Enseigner à des adolescents." *Manuel de Psychologie. Collection Profession Enseignants. Hachette Education* (2001), p. 78-113.

Albarello L. "Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique." *Edition De Boeck* (2007), 200p.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. "Analyses de représentations et de discours." *Dans R.-A. Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management (2ème éd., chap. 16, p.449-475), Edition Dunod* (2003), 552p.

Alves S. "La place des managers dans les processus ressources humaines." *Revue Management et Avenir,* numéro 21 (2009) p.244-260.

Annales du Tourisme. *Editeur Balzac, School of ieft tourism only,* (2016).

APS (Association professionnelle de solidarité du tourisme). "Le consommateur est devenu client ! " (2002) *cité par le rapport du Conseil National du Tourisme. "Le tourisme des années 2020 Des clés pour agir. "* (2008).

Argyris C. et Schön D. A. "Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques." *Trad. De la première edition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Malgares, Editions de Boeck Université* (2002) 360p.

Atout France. "Référentiels d'activités tourisme et hôtellerie corespondant à des niveaux de formation du supérieur." *Editions Atout France* (2012).

Ausubel D. P. "Educational Psychology: a cognitive view. *"Holt, Rinehart et Winston, New York* (1968), 752p.

Autissier D. "L'intelligence de situation. Savoir exploiter toutes les situation." *Editions d'Organisation* (2009), 290p.

Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. "Les managers de première ligne et le changement. *"Revue française de gestion numéro 174* (2007), p. 115-130.

Barbat G., Boigey P. et Jehan I. "Triple loop learning: theoretical framework, methodology and illustration (an example from the railway sector). " *PROJECTICS n°8, De Boeck Université* (2011), p. 129-141.

Bahra, N. "Competitive knowledge management." *Basingstoke, UK: Palgrave* (2001), 244p.

Barnard C. I. "The Function of the Executive." *Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge: Harvard University Press* (1968), 334p.

Barrick M.R. et Mount M.K. "The big five personality dimensions and job performance : A meta-analysis." *Personnel Psychology 44* (1991), 1-26p.

Baumard P. et Ibert J. "Quelles approches avec quelles données?" *DansThiétart A. R., Méthode de recherche en management, Edition Dunod* (2003), p224-256.

Ben Letaifa S. "Comptabilité et incomptabilité des paradigmes et méthodes." *Communication présentée à l'atelier méthodologie de l'AIMS, étude de cas, IAE de Lille, France* (2006).

Berthon B. "Revue de littérature le transfert intra-organisationnel de connaissance. " *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS* (2001).

Besseyre des Horts C.-H. "RH Au Quotidien 100 Fiches." *Edition Dunod* (2015), 688p.

Bitner M. J., Booms B. M., Tetreault M. S. "The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents." *Journal of Marketing* 53 (1990), p.92-98.

Blanchard K. et Johnson S. "Le nouveau manager minute. Réussir vite et mieux dans un monde en plein mutation" *Editions d'Organisation* (2015), 128p.

Blau P. "The Formal Theory of differenciation in Organization", *American Sociology Review*, Vol.35, 1970, pp.201-218.

Bosman C. "Quel avenir pour les compétences ?" *Editions de Boeck Université* (2003), 207p.

Bouleau M. et Guilbert B., Tardieu F. "Tourisme de court séjour, les courts séjours des Français. Entre escapades et minivacances" *Revue Espace Tourisme et Loisirs, numéro 252 en Octobre, p.20 et numéro 253 en novembre*, p.19 (2007).

Bouncken R. B. "Knowledge management for quality improvements in hotels." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(2002), 25-59.

Boyer L. et Equilbey N. "Organisation. Théorie et applications." *Editions d'organisation*, (1999), 363p.

Boyer M. *"*Histoire générale du tourisme du XVIe au XXIe siècle.*" Edition l'Harmattan* (2005), 334p.

Brechet J. P. "Quelques éléments de réflexion à propos des sciences de gestion*." Cahiers du CEREGE*, numéro 130 (1994).

Bruneau J. et Pujos J. F. "Le management des connaissances dans l'entreprise: ressources humaines et systèmes d'information. " *Editions d'Organisation, Paris* (1992), 122p.

Burns T. et Stalker G. M. "The Management of Innovation." *Londres, Tavistock* (1961), 269p.

Cabin P. Entretien réalisé par Philippe Cabin, Sciences Humaines, Hors Série numéro 20, Mars/Avril 1998, p.34-36.

Cadin L. et Guerin F. "La gestion des Ressources Humaines." *Les tops Eco/Gestion, Collection Dunod, 3e édition* (2010), 118p.

Call D. "Knowledge management-not rocket science." *Journal of Knowledge Management* 9 (2005), p.19-30.

Cazal D. "Entre théories et pratiques : pour une approche réflexive des organisations." *Cahier de recherche, Lille : Clarée, IAE de Lille* (2000).

Cazal D. et Dietrich A. "Compétences et savoir: quels concepts pour quelles instrumentations ?" *Dans Klarsfeld A. et Oiry E. (Coord), Gérer les competences: des instruments aux processus, Vuibert, Paris* (2003), p.241-262.

Chalot J. P. "Management participatif: qualité globale et cercles de qualité." *Volume 14 d'Institut de gestion de Touraine, Université de Tours* (1986).

Chandler A. "Strategy and Structure." *New York, Doubleday & Co.* (1966); traduction française: Stratégies et structures des entreprises, Paris, Ed. D'Organisation (1989), 543p.

Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. "Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: propositions théoriques et méthodologiques." *Document de Travail, LEMNA, Université de Nantes* (2010).

Charreire, S et Huault I. "Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management « revisitées »." *Dans N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (dir.), Questions de méthodes en sciences de gestion (chap. 11, p.297-318), Edition EME-ESF* (2002).

Cobanglu C., Warde B. et Moreo P. J. "A comparison of mail, fax and web-based survey methodes." *International Journal of Market Research, 43(4)* (2001), pp.441-452.

Collins A. B. "Human resources: a hidden advantage?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (1) (2007), p.78-84.

Comission Européenne. "Secteur de l'hôtellerie et de la restauration, Analyse sectorielle détaillée des competences naissantes et activités économiques dans l'Union européenne." *Comission européenne* (2009).

Cooper C. "Knowledge Management and Tourism." *Annals of Tourism Research* 33.1 (2006), p.47–64.

Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., Wanhill S. "Tourism principles and practice." *London: Pitman* (1998), 568p.

Crozier M., Friedberg E. "L'acteur et le système." *Collection Points, Editeur Seuil* (1992), 500p.

Damm L. "M-tourisme : l'e-tourisme mobile en cas concret." 3 août (2010) http://www.marketingonthebeach.com/m-tourisme-le-tourisme-mobile-en-cas-concrets

Daniellou F., Simard M. et Boissières I. "Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art." *Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse* (2009).

Davenport T. H. et Prusack L. "Working Knowledge: How organisations manage what they know." *Harvard Business Review Press* (1998).

Dejoux C. "Organisation qualifiante et maturite en gestion des compétences." *IAE de Nice*

Sophia Antipolis (2001).

Delaney J. T., Huselid M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39.4 (1996), p.949–969.

Dessus-Aimar A. "De quelle manière les territoires touristiques font face à l'évolution de la demande touristique ?" *le mémoire du master, l'Université de Toulouse II, Master Tourisme and Hotellerie Alimentation, Université de Toulouse II* (2012).

DGCIS. "Nouvelles perceptions de la valeur des offres touristiques. Impacts pour les opérateurs." *Rapport de Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS)* Février (2010), 104p.

Dietrich A., Pigeyre F. "La gestion des ressources humaines. " *Editions La découverte* (2011), 128p.

Diridollou B. "Manager son équipe au quotidien." *Edition d'organisation, collection Eyrolles, Paris* (2016), 144p.

Doise W., Dionnet S. et Mugny G. "Conflit sociocognitif, marquage social et développement cognitif. " *Cahier de Psychologie* 21 (1978), p.231-243.

Dosi G., Nelson R., Winter S. "The nature and dynamics of organizational capabilities." Introduction. In G. Dosi, R.Nelson, S. Winter (Eds) (p. 1-22), *Oxford, UK: Oxford University Press* (2002).

Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " *Repères Pratiques, Edition Nathan* (2013), 160p.

Drucker P. "A propos du management." *Edition Village mondial* (2000).

Dumont A. "Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens." *Personnel, n°412, août-septembre* (2000), p.25-29.

Durand T. "L'alchimie de la compétence." *Revue française de gestion numéro160* (2006), p.261-292. http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm

Durand T. "Savoir, Savoir-faire et Savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise." *Ecole Centrale Paris* (1997), 37p.

Duséhu B. "La manager de proximité au coeur de la performance de l'entreprise." *Edition Gereso* (2013), 186p.

Edmondson A. C. et McManus S. E. "Methodological fit in management field research." Academy of Mangement Review, 32(4) (2007), p.1155-1179.

Enz C. A., Siguaw J. "Best pratices in human resources." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2000), p.48–61.

Faber P. "La Motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation." *Thèse de doctorat, Graphe, IAE, Université de Lille* (2002).

Falciola J.-C. "L'art du management japonais." *Revue économique et sociale: bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales* (2017).

Fédération Suisse du Tourisme. "Le Tourisme Suisse en Chiffres 2015-Chiffres Structurels et de Branche." *Editeur Fédération Suisse du Tourisme* (FST).

FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance): étude "Bilan du e-commerce", janvier (2012), www.fevad.com

Fillol C. "Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles: propositions et illustrations. " *Communication présentée à la conférence internationale de l'académy of management (Division RMD), ISEOR, Lyon, France* (2007).

Fillol C. "Apprentissage et Systémique: une perspective intégrée. " *Revue française de gestion*, n° 149, (2004), p.33-49.

Fourteau P. "Compétitivité et management de proximité, la clé d'un secret bien gardé." *Editions Afnor* (2014), 162p.

Fraenkel S. et Lunius R. "L'industrie d'accueil-Environnement et Management." *Edition de Boeck* (2007), 195p.

Frash R. Jr., Antun J., Kline S., Almanza B. "Like it! Learn it! Use it? A field study of hotel training." *Cornell Hospitality Quarterly,* 51(2010), p.398-414.

Frochot I., Legohérel P. "Marketing du Tourisme." *Edition Dunod*, 2010, p.242.

Froiland, P. "Training as bait." *Training, 30*(6) (1993), p.45-49.

Ghoshal S., Bartlett C. "L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management" *Edition Maxima, Paris* (1998), 280p.

Giffard M. et Moral M. "Coaching d'équipe Outils et pratiques." *Edition Armand Colin, 3e édition* (2015), 160p.

Giurgea C. E. "L'héritage de Pavlov. " *Mardaga Editions* (1997), 259p.

Goh A. "Adopting knowledge centered principles in innovation pursuits: The case of Singapore Airlines. In M. E. Jennex (Eds). Knowledge management in modern organizations (p.335-353)" *Hershey, PA: Idea Group Publising* (2007).

Goodman "A system diagram of the function of a manager" *Californian Management Review* (1968).

Grant R. M. "Toward a knowledge-based theory of the firm." *Strategic Management Journal* (1996), p.109-122.

Grimand A. "L'évaluation des competences: paradoxes et faux semblants d'une instrumentatio." *Actes du XVème congrès de l'AGRH, Montréal, ESG-UQAM* (2004) p.1627–1650.

Grizelj F. "Collaborative knowledge management in virtual service companies-approach." *Tourisme,* 51 (2003) p.371–385.

Gunia N. "La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication." *Thèse Université Toulouse I* (2006).

Gupta A., McDaniel J. "Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management." *Journal of knowledge management Practice, 3* (2002).

Hall M. A. et Wright R. F. "Systematic Content Analysis of Judicial Opinions." *Wake Forest Univ. Legal Studies Paper Number 913336, 1st Annual Conference on Empirical Legal Studies Paper* (2006).

Hallin C. A., et Marnburg E. "Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research." *Tourism Management* 29.2 (2008), p.366–381.

Harbrot M., et Leproust B. "L'hébergement: un métier, un marché." *Edition BPI* (2002), 282p.

Harris, Kimberley J, et Debra Franklin Cannon. "Opinions of Training Methods Used in the Hospitality Industry: A Call for Review." *International Journal or Hospitality Management* 14.1 (1995), p.79–96.

Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers. An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees?" by Frederick Herzberg, January (2003).

Héraud, D., Gauthronet, S., et Sounack, C. "E-tourisme strategies des acteurs environnement juridique et réglementaire." *Rapport d'étude-Direction du tourisme*. Janvier (2002).

Hjalager A. "Repairing innovation defectiveness in tourism." *Tourism Management*, 23 (2002), p.465–474.

Hoffer P. "Grand hotels palaces, les bâtisseurs de rêve." *Editions Cabédita* (2003), 215p.

Homri S. "Culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances." *Doctorante à Institut d'Etudes Politique d'Aix en Provence, Spécialité Info Com* (2012).

Hotrec Annual Report Hotel Européen, Hotrec Hospitality Europe, 2015/2016 annual report. 24p.

Hung K. et Law R. "An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals." *Tourisme Management*, 32(4) (2011) pp.717-724.

Igalens J. et Roussel P. "Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines." *Edition Economica, Paris* (1998), 207p.

Jafari J. "Research and scholarship: The basis of tourism education." *Journal of Tourism Studies,* 1(1990), p.33-41.

Jehan I. "Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage ?" *Thèse en sciences de gestion*, *Université de Pau et des Pays de l'Adour* (2012).

Johanson, U., Martenson, M., Skoog, M. "Mobilising change through the management control of intangibles". *Accounting, Organizations and Society* 26 (2001), p.715–733.

Jones A. "Knowledge capitalism-business: Work and learning in the new economy." *Oxford, UK: Oxford University Press* (2001).

Josien S. et Landrieux Kartochian S. "Organisation et Management de l'Entreprise." *Editeur*

Galino, Les Carrés, Paris (2008) 215p.

Kabene S. M., King P., Skaini N. "Knowledge management in law firms." *Journal of Information, Law & Technology,* 1(2006).

Katz R. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review, septembre-octobre* (1974), p.90–102.

Kerri Gati S. "Les compétences spécifiques des chefs de projets et leurs modalités de développement." *Thèse en Sciences de Gestion-Université de Pau et des Pays de l'Adour* (2009).

Koenig G. "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux." *Revue Française de gestion* Janvier-Février (1994), p.76-83.

Langley A. "Méthodes de recherche qualitative en gestion" *Recueil de textes-notes de séminaire doctoral. Montréal, QC, Canada: HEC Montréal* (2004).

Laramée A., Vallée B. "La recherche en communication. Eléments de méthodologie." *Presses de l'Université du Québec* (1991), 363p.

Larrasquet J. M. "L'entreprise à l'épreuve du complexe : contribution à la recherche de sens." *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin, Lyon3* (1997).

Lauriol J. "La recherche doctorale en management stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une « bonne thèse »." *Cahier de recherche numéro 03-08, Montréal, QC, Canada : Centre d'étude en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal, novembre* (2003).

Lawrence P.R. et Lorsch J.W. "Organization and Environment." *Harvard Business School*, 1967 (traduction française: Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1973), 240p.

Lebel P. "Améliorer la qualité de vie au travail par la participation." *Séminaire, ESF éditeur, collection formation permanente en science humaines*, Paris (1991), 121p.

LeBoterf G. "Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues" *Editions d'Organisation, Paris* (2000), 139p.

LeBoterf G. "De la compétence. Essai sur un attracteur étrange." *Editions d'Organisation Paris* (1994), 129p.

Lechevalier S. "Suicides sur le lieu de travail : la faute au toyotisme ?" *Le Monde Economie* du 21 Avril (2008). http://www.lemonde.fr/societe/article/2008/04/21/suicides-sur-le-lieu-de-travail-la-faute-au-toyotisme_1036347_3224.html

Lee M. "A qualitative case study approach to define and identify perceived challenges of knowledge management for casino hotel industry" *Doctoral dissertation, Université of Nevada, Las Vegas, Nevada* (2008).

Le Moigne J.-L. "Epistémologie constructiviste et science de l'organisation." *Dans Martinet A. C. (dir.), Epistémologie et sciences de gestion, chap.3, p.81-140, Edition Economica* (1990).

Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." *Lextenso édition Gualino, 9e édition* (2015), 128p.

Lethielleux L. "Le manager de demain, Regards croisés sur de nouveaux défis." Gualino éditeur, lextenso éditions (2009), 464p.

Levitt B. et March J. "Organizational learning." *Annual Review of Sociology*, numéro 14 (1988), p. 319-340.

Lichtenberger Y. "Gestion des compétences et valeurs du travail." *Encyclopédie des ressources humaines*, *3e ed Editions Vuibert,* (2012), 14p.

Lichtenberger Y. "Compétence, compétences." *Encyclopédie des ressources humaines*, *Editions Vuibert,* (2003), p.203-215.

Lichtenberger Y. "Rémunérer la compétence?"*Observatoire Objectif Compétence, note de travail MEDEF, Février* (2001).

Louart P. "L'intervention en gestion des ressources humaines." *Dans J. Brabet (dir.), Repenser la gestion des ressources humaines ? (chap.7, p.249-291), Edition Economica* (1993), 368p.

Loufrani-Fedida S. "Management des competences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation." *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis* (2006).

Mack M. "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur." *Revue Française de Gestion* (1995), p.43-48.

Mark C. Crowley. "Lead from the Heart – Transformational Leadership for the 21st Century." (Balboa Press, 2011). ("Why companies are (finally) falling all over each other to become best places to work?" Crowley Mark C., Fast Company, août 2013 (http://www.fastcompany.com/3015323/why-companies-are-finally-falling-all-over-each-other-to-become-best-places-to-work).

Marchesnay M. "PME, stratégie et recherche." *Revue Française de Gestion, numéro 95* (1993), p.70-76.

Marchesnay M. "La petite entreprise : sortir de l'ignorance." *Revue Française de Gestion, numéro 144* (2003), p.107-118.

Markess International (2008) a interrogé 450 entreprises dans le cadre d'un libre blanc sur l'externalisation RH.
http://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/etude-markess-international-l-externalisation-rh-en-pleine-croissance-21999.html

Martin F. "Managez humain, c'est rentable. Comment humaniser les relations professionnelles" *Edition De Boeck* (2008), 147p.

Maurand-Valet A. "Choix méthodologiques en science de gestion: pourquoi tant de chiffres." *Edition Management et avenir* (2011) p.289-302.

McClelland J.L., Rumelhart D.E. et the PDP research group. "Parallel distributed processing : Explorations in the microstructure of cognition." *Volume I, A Bradford Book*

(1986), 567p.

McCulloch W.S. et Pitts W. "A logical calculus of ideas immanent in nervous activity." *Bulletin of Mathematical Biophysics* 5 (1943), p.115-133.

Meschi P.-X. " Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites.", 6ème conférence AIMS (1997).

Messager, M., Ruiz, G., et Warnet, C. "Le poids économique et social du tourisme." *Conseil national du tourisme, Section de l'économie touristique*, (2010).

Mintzberg H. "Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre." *Editions d'Organisation* (2006), 284p.

Mintzberg H. "Le management: voyage au centre des organisations." *Editions d'Organisation* (2004), 704p.

Mintzberg H. "Structure et Dynamique des Organisations." *Editions d'Organisation* (1982), 440p.

Mintzberg H. "Le Pouvoir dans les Organisations." *Editions d'Organisation* (1986), 681p.

Mira-Bonnardel S. "Pour un management conjoint des connaissances er des compétences." *Actes de la IXème Conférences de l'AIMS à Montperllier 24, 25 et 26 Mai* (2000).

Misplelblom Beyer (2006) cité dans l'article d'Alves S. "La place des managers dans les processus ressources humaines." *Revue Management et Avenir,* numéro 21 (2009) p. 244-260.

Mouchot, C. "Méthodologie économique." *Editions du Seuil. Points Economie* (2003), 480p.

Nightingale M. "The hospitality industry: Defining quality for quality assurance program-A study of perceptions." *Service Industries Journal,* 5(1985), p.9-22.

Nizet J. et Pichault F. "Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle" *Editions De Boeck Université,* (2001), 195p.

Nizet J. et Pichault F. "Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs" *Editions du Seuil,* (2000), 349p.

Noe R. A. "Employee Training and Development." *McGraw-Hill, Inc., NY* (2008), 480p.

Nonaka I. "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms." *California Management Review*, (1988) 30:3, p.57-73.

Nonaka I. et Takeuchi H. "La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante." *Editions de Boeck Université*, (1997), 303p.

Nonaka I. et Takeuchi H. "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation." *Oxford University Press, New York*, (1995), 298p.

Nordhaug O. "Collective Competences." *Falkenberg J. S. & Haugland S. A. (Eds). Rethinking the Boundaries of Strategy, Copenhagen Business School Press*, (1996), p.193-218

OCDE. "Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016." *Rapport annuel Editions OCDE Paris, des politiques meilleures pour une vie meilleure* (2016) 312p.

Ogonowska, M. "Les strategies de prix dans le secteur du e-tourisme : Quels modèles et quelles conditions d'application." *ResearchGate* (2008).
https://www.researchgate.net/publication/255700918

OMT. "Rapport annuel de l'Organisation Mondial du Tourisme" (2015).

Oubey, D.O., et Zaiem, L. "Site web et choix d'une destination touristique. Le tourisme santé en Tunisie" *Communication of the IBIMA, Volume* 8 (2009).

Ouchi W. G. "Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge." *Addison-Wesley, Reading, Mass.,* 1981 (traduit en français sous le titre: Théorie Z — Faire face au Défi japonais), 255p.

Papin R. "Le nouveau manager: gérer le changement. Devenez des managers entrepreneurs" *Editions Diateino* (2012) 292p.

Parlier M. "Qualification et Compétence." *Encyclopédie des Ressources Humaines, Editions Vuibert* (2006), p.153-159.

Pascale R. T. et Athos A. G. "The Art ofJapanese Management: Applications for American Executives." *Simon & Schuster, New York*, 1981, 230p.

Pauzé R. "Gregory Bateson, Itinéraire d'un chercheur." *Editions ERES* (1996), 156 p.

Peretti J.-M. "Ressources Humaines." *Edition Vuibert, 15e édition* (2015), 640p.

Peretti J.-M. "Ressources humaines et gestion des personnes" *Edition Vuibert 7e édition* (2009), 238p.

Peretti J-.M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, *Edition Vuibert* (2015), 288p.

Perey E., Meyer L. "Luxury attitude: enquête sur le service dans le domaine du luxe et comment s'en inspirer pour fidéliser ses clients." *Editeur Maxima Laurent du Mesnil* (2013), 236p.

Perret V., Séville M. "Fondements épistémologiques de la recherche." *Dans Thiétart R.-A (dir), Méthodes de recherche en management, 2ème édition, chap.1, p13-33, Edition Dunod* (2003).

Piaget J. "La psychologie de l'intelligence." *Editions Armand Collin* (1967), 192p.

Pinsonneault A. et Kraemer K. L. "Survey research methodology in management information systems: An assessment." *Journal of Management Information Systems, 10(2)* (1993).

Polanyi M. "Personal knowledge: towards a post critical philosophy." *Routledge, London* (1966), 428p.

Pwc European cities hotel forecast 2014 et 2015. "Room to grow." https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/pwc-european-cities-hotel-forecast-2014-and-2015.pdf

Quivy R. et Van Campendhoudt L. "Manuel de recherche en sciences sociales." *Editeur Dunod* (1995), 284p.

Rapport Bien-être et efficacité aux travail–10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier minister Février (2010)

Renaudat E. "Exemples de demarches participatives. Réflexions sur le management participatif." *Recherches et Prévision, volume 16, numéro 1, 1989*: 18–27.

Rivard L. et Roy C. "Gestion stratégique des connaissances." *Presse Laval* (2005), 408p.

Rouby E., Thomas T. "La codification des compétences organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, n°149, (2004), p.51-68.

Roussel P. "La motivation au travail-concepts et théories." *Note de recherche du Lirhe, n°326.* (2000), 19p.

Ruhanen L. et Cooper C. "Applying a knowledge management framework to tourism research." *Tourism Recreation Research* 29 (2004), p.83–88.

Sahut, J.-M., et Hikkerova, L. "The Impact of Internet on Pricing Strategie in The Tourism Industry" *Journal of Internet Banking and Commerce* 14.1 (2009), p.1–8.

Sanchez R. "Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of The Competent Organization." *Sanchez R. (Ed), Knowlege Management and Organizational Competence, London, Oxford University Press*, (2001), p.3-37.

Sanchez R. et Heene A. "A competence perspective on strategic learning and knowledge management." *Strategic and knowledge management* (1997), p.3-15.

Senge P. M. "La cinguième discipline: l'art et la manière des organisations qui apprennent." *Editions Générales First* (1992), 462p.

Shemwell D. J., Yavas U., Bilgin Z. "Customer-service relationships: an empirical test of a model of service quality: test of causal model." *Journal of Applied Psychology,* 83 (1998), p.150-163.

Simoni G. "Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D." *Actes de la XIIème conference de l'AIMS, Tunis 3-6 juin* (2003), 15p.

Skinner B. F. "The technology of teaching." *Maradga Editions* (1968), 208p.

Smith, A. D., et Rupp, W. T. "E-Traveling via Information Technology. An Inspection of Possible Trends." *Services Marketing Quarterly,* 25.4 (2004).

Spender J. C. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" *Strategic Management Journal, vol. 17* (1996), pp 45-62.

Stai S. L. et Chai S. K. "Developing and validating a nursing website evaluation questionnaire." *Journal of advanced nursing, 49(4)* (2005), pp.406-413.

Standing, C., Tang-Taye, J.-P., et Boyer, M. "The Impact of The Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001-2010." *16ème conférence de l'AIM, Ile de la Réunion*

(2011).

Stephen J. Page. "Tourism management-managing for change". *Edition Elsevier*, 2009.

Sveiby, K.-E. "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". *Journal of Intellectual Capital* 2 (4) (2001), p.344–358.

Thévenet M. "Les 100 mots du management." *Edition Puf que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership* (2014) ,128p.

Thiétart R. A. "Management et complexité: Concepts et théories." *Centre de recherche DMSP, Dauphine marketing stratégie prospective, Cahier numéro 282* (2000).

Thiétart R. A. "Méthodes de recherche en management." *Edition Dunod, Paris* (1999), 536p.

Tuomi I. "The future of knowledge management." *Lifelong learning in Europe,* VII (2) (2002), p.69-79.

Ulrich, D. "Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*". Boston, Harvard Business School Press* (1996), 304p.

Vergnaud G. "Les conditions de mise en œuvre de la démarche de compétences. " *Cahier n°3 des journées internationales de la formation, Paris, CNPF* (1998).

Vermont-Gaud C. "La politique sociale de l'entreprise, Edition Homme et Technique, 1996." *Cité par Charles-Henri Besseyre Des Horts dans RH au quotidien: 100 fiches, Edition Dunod*, (2011).

Viard, J. "Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux." *La Tour d'Aigues, Editions de Aube* (2000), 169p.

Victor, F. "La commercialisation des produits touristiques, en quoi Internet change t-il la donne ?" *Etude réalisée à la demande de la Direction du Tourisme, Ministère du Tourisme*, (2007).

Vroom V. H. "Work and motivation." *New York, Willey* (1964), 331p.

Vygotsky L.S. "Pensée et langage." *Editions sociales,* réédition 1985, Paris, (1934), 536p.

Wacheux F. "Méthodes qualitatives et recherche en gestion." *Edition Economica, Paris* (1996), 290p.

Ward A., Le V. "Lessons learned on knowledge highways and byways." *Strategy & Leadership,* 24(1996), 16–20.

Weingart. "How did they do that? The ways and means of studying group process." *Research in organizational behavior*, Vol. 19, (1997), p. 189-239.

White R. W. "Motivation Reconsidered: The concept of Competence." *Psychological review*, Volume 66, numéro 5, (1959) p.297-333.

Williamson O.E. "Markets and Hierarchies." *New York, Free Press* (1975).

Woodward J. "Management and Technology", *Londres, HSMO* (1958), 40p.

Woodward J. “Industrial Organization Theory and Practice”, *Londres, Oxford University Press* (1965), 281p.

Yahya S., God W. K. “Managing human resources toward achieving knowledge management.” *Journal of Knowledge Management,* 6 (2002), p.457–468.

Zarifian P. “Le modèle de la competence: trajectoire historique, enjeux actuels et proposition.” *Editions Liaisons, Paris* (2001), 130p.

Zarifian P. “Objectif competence: pour une nouvelle logique.” *Editions Liaisons, Paris* (1999), 229p.

université PARIS-SACLAY

NNT : 2018SACLV019

Thèse de doctorat

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

université PARIS-SACLAY

ANNEXES

Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers. Le cas du secteur hôtelier de Genève

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)
Spécialité de doctorat: sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 9 avril 2018, par

Phuong An NGUYEN THI

Composition du Jury :

Marie CARPENTER Maître de conférences HDR, Télécom Ecole de Management	Examinateur
Slimane HADDADJ Professeur des universités, IAE Dijon (CREGO)	Rapporteur et Président
Madina RIVAL Professeur des universités, CNAM (LIRSA)	Rapporteur
Alain KOKOSOWSKI Professeur émérite des universités, UVSQ (LAREQUOI)	Directeur de thèse

ANNEXE 1 : Données Globales sur le Tourisme Mondial

Tableau 1-1 : Arrivées des touristes internationaux

Tableau 1-2 : Arrivées des touristes internationaux au niveau des régions

Tableau 1-4: Les principales destinations touristiques dans le monde en 2015

Tableau 1-5 : Arrivées des touristes internationaux en Europe

Tableau 1-6 : Arrivées des touristes internationaux et recettes du tourisme international en Europe

Tableau 1-8 : Arrivées des touristes internationaux en Europe occidentale

Tableau 1-11 : Les premières destinations du tourisme compétitifs sur 141 pays dans le monde en 2015

Tableau 1-1 : Arrivées des touristes internationaux
Tableau 1-2 : Arrivées des touristes internationaux au niveau des régions

Arrivées de touristes internationaux

Une croissance vigoureuse pour la sixième année consécutive

Les arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit) en 2015 ont atteint un total de 1 milliard 186 millions d'arrivées, soit 52 millions de plus que l'année précédente. Cette augmentation de près de 5 % fait de l'année 2015 la sixième année consécutive de croissance supérieure à la moyenne après la crise économique mondiale de 2009, sachant que les arrivées internationales ont progressé de 4 % ou plus chaque année depuis 2010.

La demande a été robuste dans l'ensemble, même si les résultats selon les destinations ont été plus contrastés que d'habitude. Les flux touristiques ont été influencés par trois facteurs principaux en 2015 : les variations d'une ampleur inhabituelle des taux de change ; la baisse des cours du pétrole et d'autres produits de base, qui a accru le revenu disponible des pays importateurs mais pesé sur la demande touristique dans les pays exportateurs ; et les préoccupations croissantes dans le monde concernant la sûreté et la sécurité.

Au niveau des régions de l'OMT, les Amériques et l'Asie et Pacifique ont toutes les deux enregistré près de 6 % de croissance des arrivées de touristes internationaux, l'Europe affichant pour sa part 5 % de croissance. Les arrivées ont augmenté de 2 % au Moyen-Orient alors qu'en Afrique, les données relativement limitées à disposition portent à croire que le continent a subi une baisse estimée à 3 % imputable surtout à la faiblesse des résultats de l'Afrique du Nord. Au niveau des sous-régions, les meilleurs résultats ont été obtenus par l'Asie du Sud-Est (+8 %), l'Océanie, les Caraïbes, l'Amérique centrale et l'Europe du Nord (affichant toutes +7 %), suivies de l'Amérique du Nord et de l'Amérique du Sud (+6 % toutes les deux).

Les arrivées internationales devraient continuer à augmenter à un rythme soutenu compris entre 3,5 % et 4,5 % à l'échelle mondiale en 2016 d'après les prévisions établies par l'OMT en janvier 2016, lesquelles se fondent sur les tendances actuelles, les perspectives économiques et les pronostics des experts. Au niveau des régions, on estime que ce sont l'Asie et Pacifique et les Amériques qui vont tirer cette croissance (+4 % à +5 % toutes les deux), suivies de l'Europe (+3,5 % à +4,5 %). Les projections pour l'Afrique et le Moyen-Orient (+2 % à +5 % toutes les deux) sont favorables, mais avec une plus forte marge d'incertitude et de variation.

Légèrement plus de voyages en avion que par des transports de surface

En 2015, un peu plus de la moitié du total des visiteurs qui passent la nuit ont pris l'avion pour rejoindre leur destination (54 %). Le reste a emprunté des transports de surface (46 %) : la route (39 %), le train (2 %) ou le bateau (5 %). La tendance qui se dessine au fil des années est celle d'une croissance légèrement plus rapide du transport aérien que des transports de surface, si bien que la part du transport aérien augmente progressivement.

Plus de la moitié des visites pour des motifs de loisirs

Les voyages à des fins de détente, de vacances ou tout autre type de loisirs ont représenté un peu plus de la moitié de toutes les arrivées de touristes internationaux (53 %, soit 632 millions) en 2014. Quelque 14 % des touristes internationaux ont indiqué voyager pour affaires et motifs professionnels tandis que 27 % d'autres voyageaient pour d'autres raisons : visites à des parents et amis, religion/pèlerinages, traitement médical, etc. Le motif de visite des 6 % restants des arrivées n'était pas précisé.

	Arrivées de touristes internationaux (millions)							Part de marché (%)	Variation (%)			Moyenne annuelle (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015*	2015*	13/12	14/13	15*/14	2005-'15*
Monde	**435**	**527**	**674**	**809**	**950**	**1.134**	**1.186**	**100**	**4,6**	**4,2**	**4,6**	**3,9**
Économies avancées[1]	299	339	424	470	516	622	653	55,0	4,6	5,7	5,0	3,3
Économies émergentes[1]	136	188	250	339	434	512	533	45,0	4,6	2,4	4,1	4,6
Par regions de l'OMT :												
Europe	261,5	304,5	386,6	453,2	489,4	580,2	607,7	51,2	4,8	2,3	4,7	3,0
Europe du Nord	28,7	36,4	44,8	59,9	62,8	70,8	75,9	6,4	2,4	5,3	7,3	2,4
Europe occidentale	108,6	112,2	139,7	141,7	154,4	174,4	180,0	15,2	2,8	2,1	3,2	2,4
Europe centr./orient.	33,9	57,9	69,6	95,3	98,9	120,2	126,6	10,7	7,7	-6,2	5,3	2,9
Eur. du Sud/méditerr.	90,3	98,0	132,6	156,4	173,3	214,8	225,2	19,0	5,6	6,9	4,8	3,7
- desquels UE-28	230,1	268,0	330,5	367,9	384,3	454,1	478,4	40,3	3,9	4,8	5,4	2,7
Asie et Pacifique	55,9	82,1	110,4	154,0	205,5	264,3	279,2	23,5	6,9	5,7	5,6	6,1
Asie du Nord-Est	26,4	41,3	58,3	85,9	111,5	136,3	142,1	12,0	3,4	7,3	4,3	5,2
Asie du Sud-Est	21,2	28,5	36,3	49,0	70,5	97,3	104,6	8,8	11,3	3,0	7,6	7,9
Océanie	5,2	8,1	9,6	10,9	11,4	13,3	14,2	1,2	4,6	6,1	7,4	2,7
Asie du Sud	3,2	4,2	6,1	8,2	12,1	17,5	18,3	1,5	12,1	9,6	4,4	8,4
Amériques	92,8	108,9	128,2	133,3	150,2	181,9	192,6	16,2	3,0	8,5	5,9	3,7
Amérique du Nord	71,8	80,5	91,5	89,9	99,5	120,9	127,6	10,8	3,6	9,7	5,5	3,6
Caraïbes	11,4	14,0	17,1	18,8	19,5	22,3	23,9	2,0	2,7	5,5	7,4	2,4
Amérique centrale	1,9	2,6	4,3	6,3	7,9	9,6	10,3	0,9	2,6	5,6	7,1	5,0
Amérique du Sud	7,7	11,7	15,3	18,3	23,2	29,1	30,8	2,6	1,4	7,1	5,8	5,3
Afrique	14,8	18,7	26,2	34,8	50,4	55,3	53,5	4,5	4,4	1,1	-3,3	4,4
Afrique du Nord	8,4	7,3	10,2	13,9	19,7	20,4	18,0	1,5	5,8	-1,4	-11,7	2,6
Afrique subsaharienne	6,4	11,5	16,0	20,9	30,7	34,9	35,4	3,0	3,6	2,7	1,6	5,4
Moyen-Orient	9,6	12,7	22,4	33,7	54,7	52,4	53,3	4,5	-2,9	6,7	1,7	4,7

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©. Voir page 9 pour les symboles et abréviations. (d'après les données de l'OMT-UNWTO, juillet 2016)

1 Classification basée sur le Fonds monétaire international (FMI). Veuillez consulter l'annexe statistique du *World Economic Outlook* (avril 2016) du FMI, page 150, www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29.

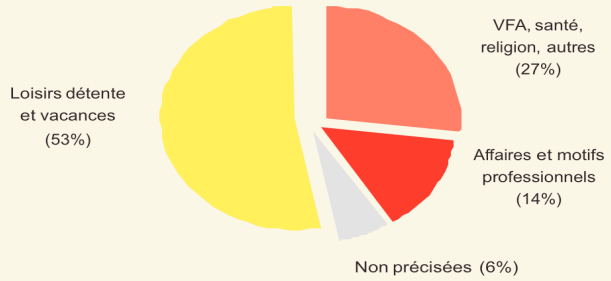
http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418169 - Monday, January 23, 2017 7:15:19 AM - IP Address:94.228.185.34

Tableau 1-1 : Arrivées des touristes internationaux
Tableau 1-5 : Arrivées des touristes internationaux en Europe

Tourisme récepteur par moyen de transport, 2015* (part)

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©

Tourisme récepteur par motif de visite, 2015* (part)



Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©

Recettes du tourisme international

Le tourisme international représente 7 % des exportations mondiales

Les dépenses d'hébergement, restauration et consommation de boissons, divertissement, achats et autres biens et services des visiteurs internationaux dans les destinations ont atteint 1 260 milliards de dollars des États-Unis (1 136 milliards d'euros) en 2015. En termes réels, c'est-à-dire en tenant compte des fluctuations des taux de change et de l'inflation, cela donne une augmentation de 4,4 % par rapport à 2014, comparable à la croissance des arrivées internationales.

Les taux de change ont connu en 2015 des variations d'une ampleur inhabituelle, avec de fortes répercussions sur les recettes touristiques exprimées en dollars ($EU) de destinations et de régions données. En termes réels, les recettes ont augmenté de 8 % dans les Amériques, de 4 % en Asie et Pacifique et au Moyen-Orient, de 3 % en Europe et de 2 % en Afrique.

Du point de vue macroéconomique, les dépenses des visiteurs internationaux tombent dans la catégorie des exportations pour le pays de destination et dans celle des importations pour le pays de résidence du visiteur. Le tourisme récepteur constitue, pour de nombreux pays, une source vitale de recettes en devises et apporte une contribution importante à l'économie en créant des emplois dont ils ont tant besoin et en ouvrant des perspectives supplémentaires pour le développement.

En plus des recettes dans les destinations (poste « voyages » de la balance des paiements), le tourisme international a également généré 211 milliards de dollars d'exportations au titre des services de transport international de voyageurs non résidents en 2015. Si l'on fait la somme de ces éléments, la valeur des exportations du tourisme s'est élevée à 1 500 milliards de dollars, soit 4 milliards de dollars par jour en moyenne.

	Recettes du tourisme international Devises locales, prix constants (variation %)				Part de marché (%)	Recettes ($EU) (milliards)		par arrivée	Recettes (euros) (milliards)		par arrivée
	12/11	13/12	14/13	15*/14	2015*	2014	2015*	2015*	2014	2015*	2015*
Monde	**4,3**	**5,9**	**5,1**	**4,4**	**100**	**1.309**	**1.260**	**1.060**	**986**	**1.136**	**960**
Économies avancées¹	3,6	6,1	4,9	3,1	61,5	829	774	1.190	624	698	1.070
Économies émergentes¹	5,4	5,5	5,5	6,7	38,5	481	486	910	362	438	820
Par regions de l'OMT :											
Europe	1,8	4,1	4,3	3,0	35,8	513,5	450,7	740	386,6	406,2	670
Europe du Nord	3,3	7,5	6,4	7,6	6,2	82,5	78,4	1.030	62,1	70,7	930
Europe occidentale	2,7	2,2	3,3	0,2	11,6	173,7	146,4	810	130,7	131,9	730
Europe centr./orient.	4,3	3,5	-0,9	-0,4	4,0	58,2	50,1	400	43,8	45,2	360
Eur. du Sud/méditerr.	-0,3	4,8	6,1	5,0	14,0	199,2	175,8	780	149,9	158,4	700
- desquels UE-28	1,5	3,8	4,6	3,4	29,6	427,3	373,4	780	321,6	336,5	700
Asie et Pacifique	7,6	9,3	5,3	4,0	33,2	420,1	418,3	1.500	316,2	377,0	1.350
Asie du Nord-Est	8,6	10,4	6,1	0,8	18,8	238,0	236,7	1.670	179,1	213,3	1.500
Asie du Sud-Est	10,9	10,6	2,0	7,8	8,6	108,1	108,3	1.030	81,4	97,6	930
Océanie	-1,8	2,0	7,2	9,9	3,3	44,6	41,9	2.940	33,6	37,8	2.650
Asie du Sud	4,9	8,7	8,5	7,1	2,5	29,4	31,4	1.720	22,1	28,3	1.550
Amériques	4,7	6,7	6,4	7,8	24,1	288,0	303,7	1.580	216,8	273,7	1.420
Amérique du Nord	5,0	7,4	6,6	8,2	18,9	225,0	238,5	1.870	169,3	214,9	1.680
Caraïbes	1,2	3,7	4,8	5,8	2,2	26,7	28,1	1.170	20,1	25,3	1.060
Amérique centrale	7,8	7,2	6,2	7,3	0,9	10,6	11,5	1.120	8,0	10,4	1.010
Amérique du Sud	4,8	3,4	6,2	7,0	2,0	25,7	25,6	830	19,3	23,0	750
Afrique	6,2	2,4	2,4	2,4	2,6	36,1	33,1	620	27,2	29,8	560
Afrique du Nord	8,2	-2,1	5,2	-9,8	0,7	10,6	8,6	470	8,0	7,7	430
Afrique subsaharienne	5,5	4,2	1,4	7,5	1,9	25,5	24,5	690	19,2	22,1	620
Moyen-Orient	1,8	-4,6	7,4	4,3	4,3	51,6	54,4	1.020	38,8	49,0	920

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©. Voir page 9 pour les symboles et abréviations. (d'après les données de l'OMT-UNWTO, juillet 2016)

1 Classification basée sur le Fonds monétaire international (FMI). Veuillez consulter l'annexe statistique du *World Economic Outlook* (avril 2016) du FMI, page 150, www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29.

http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418169 - Monday, January 23, 2017 7:15:19 AM - IP Address:94.228.185.34

Le tourisme international en 2014 – grandes tendances et perspectives

- Les arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit) ont augmenté de 4,3 % en 2014 et atteint un total d'1 milliard 133 millions d'arrivées, la barre du milliard ayant été franchie en 2012.
- Ce sont les Amériques qui ont enregistré la plus forte croissance des arrivées internationales (+8 %), suivies de l'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient (+5 % tous les deux). En Europe, les arrivées ont été en hausse de 3 % ; en Afrique, elles ont augmenté de 2 %.
- Les recettes du tourisme international se sont élevées à 1.245 milliards de dollars dans le monde en 2014, contre 1.197 milliards de dollars en 2013, soit une hausse de 3,7 % en termes réels (tenant compte des fluctuations des taux de change et de l'inflation).
- La France, les États-Unis d'Amérique, l'Espagne et la Chine restent en tête des classements pour les arrivées internationales comme pour les recettes. Le Mexique a fait son retour, à la dixième place, dans le classement des dix premiers pour les arrivées. Du côté des recettes, la Chine et le Royaume-Uni gagnent l'un et l'autre deux places, se classant respectivement troisième et septième.
- La Chine, premier marché émetteur de tourisme au monde, a continué de croître à un rythme exceptionnel, les dépenses à l'étranger augmentant de 27 % en 2014 pour atteindre un total de 165 milliards de dollars.
- L'OMT, dans ses prévisions de janvier 2015, table sur une croissance comprise entre 3 % et 4 % des arrivées de touristes internationaux en 2015, ce qui correspond au taux de 3,3 % par an annoncé dans son étude prospective à long terme, *« Le tourisme à l'horizon 2030 »*.
- Du point de vue des régions de l'OMT, les perspectives pour 2015 sont particulièrement favorables en Asie-Pacifique et dans les Amériques (+4 % à +5 % toutes les deux), suivies de l'Europe (+3 % à +4 %), du Moyen-Orient (+2 % à +5 %) et de l'Afrique (+3 % à +5 %).

Chiffres clés du tourisme mondial

9% du PIB - Impact direct, indirect et induit

1 emploi sur **11**

1.500 milliards de dollars EU en exportations

6 % des exportations mondiales

de **25** millions de touristes internationaux en 1950

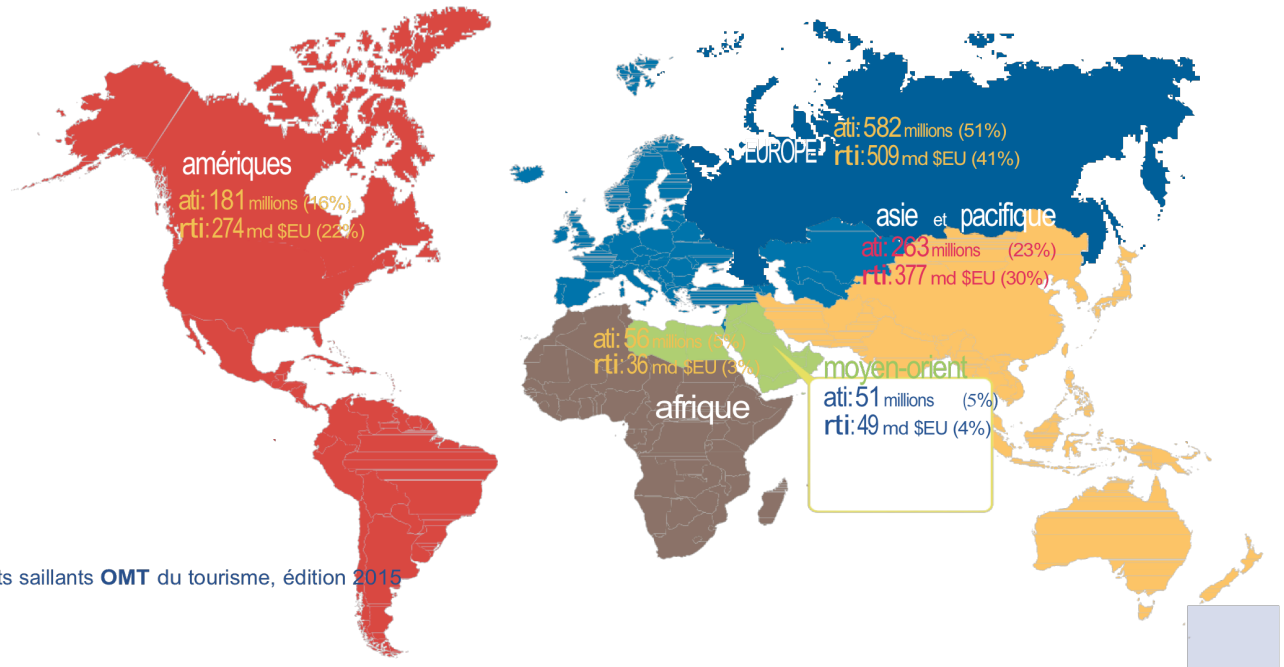
à **1.133** millions en 2014

de **5** à **6** milliards de touristes internes

1,8 milliard de touristes internationaux prévus en 2030

tourisme International 2014

Arrivées de touristes internationaux (ATI): 1.133 millions
Recettes du tourisme international (RTI): 1.245 milliards de $EU



Faits saillants **OMT** du tourisme, édition 2015

http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416882 - Tuesday, November 21, 2017 2:36:50 PM - IP Address:89.157.212.122

Tableau 1-4 : Les principales destinations touristiques dans le monde en 2015
Tableau 1-8 : Arrivées des touristes internationaux en Europe occidentale

	1990	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	13/12	14/13	15*/14
Arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit)														Variation (%)					
Millions	435	527	674	809	911	928	892	950	994	1.040	1.088	1.134	1.186				4,6	4,2	4,6
Indice (2008=100)						100	96	102	107	112	117	122	128						
Recettes du tourisme international														Prix courants (%)			Prix constants (%)		
Devises locales														8,4	7,3	5,5	5,9	5,1	4,4
Indice (2008=100) (prix constants)						100	95	101	106	110	116	122	128						
$EU (milliards)	271	415	495	706	896	987	905	986	1.104	1.146	1.241	1.309	1.260	8,2	5,5	-3,8	6,7	3,9	-3,9
Euros (milliards)	213	317	536	568	654	671	649	744	793	892	934	986	1.136	4,7	5,5	15,2	3,3	5,1	15,2

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©. Voir page 9 pour les symboles et abréviations. (d'après les données de l'OMT-UNWTO, juillet 2016)

Le tourisme international (comprenant à la fois les recettes dans les destinations et le transport de voyageurs) représente 30 % des exportations de services. La part du tourisme dans les exportations totales de biens et de services est passée de 6 % à 7 % en 2015, le tourisme international ayant affiché une croissance supérieure à celle du commerce mondial de marchandises pour la quatrième année consécutive. Au cours de cette période, la croissance du commerce de marchandises a été comprise entre 2 % et 3 % par an, d'après les données communiquées par l'Organisation mondiale du commerce.

En tant que catégorie d'exportation à l'échelle mondiale, le tourisme arrive en troisième position derrière les carburants et la chimie, mais devant l'industrie alimentaire et l'industrie automobile. Dans de nombreux pays en développement, c'est le premier secteur d'exportation. Le tourisme s'impose de plus en plus comme un facteur essentiel pour diversifier les exportations dans les économies émergentes comme dans les économies avancées. Ces dernières années, le tourisme a démontré être un bon moyen de contrebalancer la diminution des recettes d'exportation de nombreux pays exportateurs de produits de base et de pétrole.

Principales destinations touristiques dans le monde

Les États-Unis d'Amérique, la Chine, l'Espagne et la France restent en tête du classement

Deux changements se sont produits en 2015 dans le classement des dix premières destinations en termes de recettes du tourisme international et un seul dans le classement en nombre d'arrivées de touristes internationaux. Après le fort rebond de l'an dernier, la Thaïlande a grimpé de la neuvième à la sixième place pour les recettes touristiques et Hong Kong (Chine) a gagné une place, passant de la dixième à la neuvième position. Dans le classement en nombre d'arrivées, le Mexique est remonté d'une place, de la dixième à la neuvième.

Pour établir le classement mondial des principales destinations de tourisme international, il vaut mieux s'appuyer sur plus d'un indicateur. Si l'on se fonde sur les deux indicateurs clé du tourisme récepteur – arrivées de touristes internationaux et recettes du tourisme international – il est intéressant de constater que l'on retrouve, dans les deux tableaux, sept des dix destinations arrivant en tête alors qu'elles sont très différentes des points de vue du type de touristes qu'elles attirent, de la durée moyenne de séjour et du montant des dépenses par voyage et par nuit. Dans le cas des recettes du tourisme international, les changements survenus dans le classement reflètent non seulement la performance relative mais aussi les variations des taux de change entre la monnaie locale et le dollar des États-Unis. Ce fut particulièrement le cas en 2015, le dollar des États-Unis s'étant fortement apprécié par rapport à l'euro et à de nombreuses autres devises dans le monde.

Les quatre premières places dans le classement en nombre d'arrivées internationales et dans celui des recettes sont occupées par les mêmes pays, quoique dans un ordre différent. Les États-Unis d'Amérique sont le numéro 1 mondial en termes de recettes (205 milliards de dollars en 2015) et le numéro 2 en nombre d'arrivées internationales (78 millions d'arrivées). La Chine se classe deuxième pour les recettes (114 milliards de dollars) et occupe la quatrième place pour les arrivées (57 millions). Quant à l'Espagne, elle arrive en troisième position pour les recettes (57 milliards de dollars) comme pour les arrivées (68 millions). La France est quatrième pour les recettes touristiques, avec 46 milliards de dollars en 2015, mais reste la première destination au monde en nombre d'arrivées avec 84 millions de touristes en 2015.

Le Royaume-Uni a conservé la cinquième place pour les recettes et la huitième pour les arrivées. La Thaïlande a gagné trois places et prend la sixième position pour les recettes, gagnant également trois places en nombre d'arrivées, à la onzième position. L'Italie a consolidé sa position, au cinquième rang, pour les arrivées, et reculé d'une place pour les recettes, arrivant en septième position. L'Allemagne a perdu une place pour les recettes, au huitième rang, et maintient sa septième place pour les arrivées. La Turquie reste en sixième position pour les arrivées (et douzième pour les recettes). Le Mexique a gagné une place pour se situer au neuvième rang pour les arrivées (et en gagne six pour les recettes, arrivant en seizième position). La Fédération de Russie a perdu une place, se situant en dixième position en nombre d'arrivées de touristes (et en perd cinq, se classant à la 34e position, pour les recettes du tourisme). Les deux régions administratives spéciales chinoises ont complété le classement des dix premiers pour les recettes du tourisme international : Hong Kong (Chine), qui gagne une place, arrivant en neuvième position, et Macao (Chine) (dixième rang).

Arrivées de touristes internationaux			(millions)		Variation (%)	
Rang		Série	2014	2015*	14/13	15*/14
1	France	TF	83,7	84,5	0,1	0,9
2	États-Unis	TF	75,0	77,5	7,2	3,3
3	Espagne	TF	64,9	68,2	7,0	5,0
4	Chine	TF	55,6	56,9	-0,1	2,3
5	Italie	TF	48,6	50,7	1,8	4,4
6	Turquie	TF	39,8	39,5	5,3	-0,8
7	Allemagne	TCE	33,0	35,0	4,6	6,0
8	Royaume-Uni	TF	32,6	34,4	5,0	5,6
9	Mexique	TF	29,3	32,1	21,5	9,4
10	Féd. de Russie	TF	29,8	31,3	5,3	5,0

Recettes du tourisme international[1]		$EU (milliards)		Variation (%)		Devises locales Variation (%)	
Rang		2014	2015*	14/13	15*/14	14/13	15*/14
1	États-Unis	191,3	204,5	7,8	6,9	7,8	6,9
2	Chine	105,4	114,1	n/a	8,3	n/a	9,8
3	Espagne	65,1	56,5	3,9	-13,2	3,9	4,0
4	France	58,1	45,9	2,8	-21,0	2,8	-5,4
5	Royaume-Uni	46,5	45,5	11,8	-2,3	6,2	5,2
6	Thaïlande	38,4	44,6	-8,0	16,0	-2,7	22,0
7	Italie	45,5	39,4	3,6	-13,3	3,6	3,8
8	Allemagne	43,3	36,9	4,9	-14,9	4,9	1,9
9	Hong-Kong (Chine)	38,4	36,2	-1,4	-5,8	-1,5	-5,8
10	Macao (Chine)	42,6	31,3	-1,1	-26,4	-1,1	-26,5

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©. Voir page 9 pour les symboles et abréviations. (d'après les données de l'OMT-UNWTO, juillet 2016)

1 Veuillez noter que la Chine, les États-Unis et le Royaume Uni on fait une révision substantielle à la hausse des leurs séries des recettes du tourisme international pour 2015 et rétrospectivement pour quelques années précédentes, dû à des changements dans la méthodologie

http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418169 - Tuesday, November 21, 2017 2:35:08 PM - IP Address:89.157.212.122

Tableau 1-6 : Arrivées des touristes internationaux et recettes du tourisme international en Europe

Destinations	Série	Arrivées de touristes internationaux (1000) 2010	2013	2014	2015*	Variation (%) 13/12	14/13	15*/14	Part (%) 2015*	Recettes du tourisme international (millions $EU) 2010	2013	2014	2015*	Part (%) 2015*
Europe		**489.359**	**567.109**	**580.238**	**607.592**	**4,8**	**2,3**	**4,7**	**100**	**412.183**	**492.764**	**513.535**	**450.731**	**100**
Europe du Nord		62.845	67.243	70.799	75.948	2,4	5,3	7,3	12,5	59.853	75.440	82.478	78.395	15,3
Danemark	TF	8.744	8.557	10.267	..	1,4	20,0	..	..	5.853	7.028	7.632	6.623	1,4
Finlande	TCE	2.319	2.797	2.731	2.622	0,7	-2,3	-4,0	0,4	3.051	4.050	3.594	2.750	0,6
Irlande	TF	7.134	8.260	8.813	..	9,4	6,7	..	..	4.118	4.476	4.857	4.793	1,1
Islande	TF	489	807	998	1.289	20,0	23,6	29,2	0,2	561	1.077	1.362	1.579	0,4
Norvège	TF/TCE	4.767	4.778	4.855	..	5,3	1,6	..	..	4.707	5.642	5.639	4.952	1,1
Royaume-Uni	TF	28.296	31.064	32.613	34.436	6,1	5,0	5,6	5,7	32.892	41.624	46.539	45.464	10,1
Suède	TCE/TF	4.951	10.980	10.522	..	-11,3	-4,2	..	..	8.671	11.544	12.856	12.235	2,7
Europe occidentale		154.362	170.757	174.398	179.964	2,8	2,1	3,2	29,6	142.318	166.818	173.672	146.397	32,5
Allemagne	TCE	26.875	31.545	33.005	34.972	3,7	4,6	6,0	5,8	34.679	41.279	43.321	36.867	8,2
Autriche	TCE	22.004	24.813	25.291	26.719	2,7	1,9	5,6	4,4	18.596	20.236	20.824	18.303	4,1
Belgique	TCE	7.186	7.684	7.887	8.033	1,6	2,6	1,8	1,3	11.425	13.274	13.921	11.736	2,6
France	TF	77.648	83.634	83.701	84.452	2,0	0,1	0,9	13,9	47.013	56.562	58.150	45.920	10,2
Liechtenstein	TCE	64	60	61	57	-4,4	2,7	-7,5	0,0	..	..	..	..	..
Luxembourg	TCE	793	945	1.038	1.090	-0,6	9,9	4,9	0,2	4.149	4.950	5.314	4.161	0,9
Monaco	THS	279	328	329	331	12,3	0,3	0,6	0,1	..	..	..	..	..
Pays-Bas	TCE	10.883	12.782	13.926	15.007	4,7	9,0	7,8	2,5	11.732	13.737	14.704	13.211	2,9
Suisse	THS	8.628	8.967	9.158	9.305	4,7	2,1	1,6	1,5	14.724	16.779	17.439	16.198	3,6
Europe centr./orient.		98.895	128.127	120.193	126.610	7,7	6,2	5,3	20,8	48.314	60.973	58.214	50.146	11,1
Arménie	TF	687	1.082	1.204	1.192	12,4	11,3	-1,0	0,2	646	880	966	936	0,2
Azerbaïdjan	TF	1.280	2.130	2.160	1.922	7,2	1,4	-11,0	0,3	657	2.365	2.432	2.309	0,5
Bélarus	TCE	677	966	973	..	1,2	0,7	..	..	440	791	868	734	0,2
Bulgarie	TF	6.047	6.897	7.311	..	5,5	6,0	..	..	3.407	3.837	3.908	3.146	0,7
Estonie	TF	2.372	2.873	2.917	2.763	4,7	1,5	-5,3	0,5	1.073	1.629	1.814	1.500	0,3
Féd. de Russie	TF	20.262	28.356	29.848	31.346	10,2	5,3	5,0	5,2	8.831	11.988	11.759	8.465	1,9
Géorgie	TF	1.067	2.065	2.229	2.279	15,4	7,9	2,2	0,4	659	1.720	1.787	1.936	0,4
Hongrie	TF	9.510	10.624	12.140	14.316	2,6	14,3	17,9	2,4	5.628	5.366	5.872	5.344	1,2
Kazakhstan	TF	2.991	4.926	4.560	..	11,0	-7,4	..	..	1.005	1.522	1.467	1.625	0,4
Kirghizistan	VF	855	3.076	2.849	..	27,8	-7,4	..	..	160	530	423	426	0,1
Lettonie	TF	1.373	1.536	1.843	2.024	7,0	20,0	9,8	0,3	642	864	956	895	0,2
Lituanie	TF	1.507	2.012	2.063	2.071	5,9	2,5	0,4	0,3	967	1.375	1.384	1.147	0,3
Ouzbékistan	TF	975	1.969	..	..	..	..	..	..	121	..	..	..	..
Pologne	TF	12.470	15.800	16.000	16.728	6,5	1,3	4,6	2,8	9.576	11.344	11.234	9.728	2,2
Rép. Moldova	TCE	64	96	94	94	7,5	-1,8	0,5	0,0	163	226	229	210	0,0
Rép. Tchèque	TF	8.629	10.300	10.617	11.148	1,7	3,1	5,0	1,8	7.172	7.042	6.822	6.048	1,3
Roumanie	TCE	1.343	1.715	1.912	2.235	3,7	11,5	16,9	0,4	1.140	1.590	1.832	1.704	0,4
Slovaquie	TF	5.415	6.816	..	..	9,3	..	..	..	2.233	2.556	2.578	2.363	0,5
Tadjikistan	VF	160	208	213	414	-14,8	2,5	94,0	0,1	4	3	1	1	0,0
Turkménistan	TF	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Ukraine	TF	21.203	24.671	12.712	12.428	7,2	-48,5	-2,2	2,0	3.788	5.083	1.612	1.082	0,2
Eur. du Sud/méditerran.		173.258	200.981	214.849	225.205	5,6	6,9	4,8	37,0	161.699	189.534	199.170	175.793	39,0
Albanie	TF	2.191	2.857	3.341	3.784	-9,5	16,9	13,3	0,6	1.613	1.473	1.705	1.500	0,3
Andorre	TF	1.808	2.328	2.363	2.670	4,0	1,5	13,0	0,4	..	..	..	..	..
Bosnie-Herzg	TCE	365	529	536	678	20,5	1,5	26,5	0,1	594	686	707	656	0,1
Chypre	TF	2.173	2.405	2.441	2.659	-2,4	1,5	8,9	0,4	2.129	2.893	2.846	2.479	0,5
Croatie	TCE	9.111	10.948	11.623	12.683	5,6	6,2	9,1	2,1	8.075	9.524	9.865	8.833	2,0
Espagne	TF	52.677	60.675	64.939	68.215	5,6	7,0	5,0	11,2	54.641	62.637	65.111	56.526	12,5
Ex Rép.y.Macédoine	TCE	262	400	425	486	13,8	6,4	14,2	0,1	197	267	295	267	0,1
Grèce	TF	15.007	17.920	22.033	23.599	15,5	23,0	7,1	3,9	12.742	16.140	17.793	15.673	3,5
Israël	TF	2.803	2.962	2.927	2.800	2,6	-1,2	-4,3	0,5	5.098	5.666	5.695	5.365	1,2
Italie	TF	43.626	47.704	48.576	50.732	2,9	1,8	4,4	8,3	38.786	43.912	45.488	39.449	8,8
Malte	TF	1.339	1.582	1.690	1.791	9,6	6,8	6,0	0,3	1.079	1.404	1.522	1.368	0,3
Monténégro	TCE	1.088	1.324	1.350	1.560	4,8	2,0	15,5	0,3	732	884	906	902	0,2
Portugal	TCE	6.832	8.301	9.277	10.176	8,0	11,8	9,7	1,7	10.077	12.284	13.808	12.606	2,8
Saint-Marin	THS	60	71	75	54	1,5	6,3	-27,7	0,0	..	..	..	..	..
Serbie	TCE	683	922	1.029	1.132	13,8	11,6	10,1	0,2	798	1.053	1.139	1.048	0,2
Slovénie	TCE	1.869	2.259	2.411	2.707	4,8	6,7	12,3	0,4	2.552	2.713	2.737	2.504	0,6
Turquie	TF	31.364	37.795	39.811	39.478	5,9	5,3	-0,8	6,5	22.585	27.997	29.552	26.616	5,9

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©. Voir page 9 pour les symboles et abréviations. (d'après les données de l'OMT-UNWTO, juillet 2016)

http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418169 - Tuesday, November 21, 2017 2:35:08 PM - IP Address:89.157.212.122

Tableau 1-11 : Les premières destinations du tourisme compétitifs sur 141 pays dans le monde en 2015

Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking

Rank	Country/Economy	Value
1	Spain	5.31
2	France	5.24
3	Germany	5.22
4	United States	5.12
5	United Kingdom	5.12
6	Switzerland	4.99
7	Australia	4.98
8	Italy	4.98
9	Japan	4.94
10	Canada	4.92
11	Singapore	4.86
12	Austria	4.82
13	Hong Kong SAR	4.68
14	Netherlands	4.67
15	Portugal	4.64
16	New Zealand	4.64
17	China	4.54
18	Iceland	4.54
19	Ireland	4.53
20	Norway	4.52
21	Belgium	4.51
22	Finland	4.47
23	Sweden	4.45
24	United Arab Emirates	4.43
25	Malaysia	4.41
26	Luxembourg	4.38
27	Denmark	4.38
28	Brazil	4.37
29	Korea, Rep.	4.37
30	Mexico	4.36
31	Greece	4.36
32	Taiwan, China	4.35
33	Croatia	4.30
34	Panama	4.28
35	Thailand	4.26
36	Cyprus	4.25
37	Czech Republic	4.22
38	Estonia	4.22
39	Slovenia	4.17
40	Malta	4.16
41	Hungary	4.14
42	Costa Rica	4.10
43	Qatar	4.09
44	Turkey	4.08
45	Russian Federation	4.08
46	Barbados	4.08
47	Poland	4.08
48	South Africa	4.08
49	Bulgaria	4.05
50	Indonesia	4.04
51	Chile	4.04
52	India	4.02
53	Latvia	4.01
54	Seychelles	4.00
55	Puerto Rico	3.91
56	Mauritius	3.90
57	Argentina	3.90
58	Peru	3.88
59	Lithuania	3.88
60	Bahrain	3.85
61	Slovak Republic	3.84
62	Morocco	3.81
63	Sri Lanka	3.80
64	Saudi Arabia	3.80
65	Oman	3.79
66	Romania	3.78
67	Montenegro	3.75
72	Israel	3.66
73	Uruguay	3.65
74	Philippines	3.63
75	Vietnam	3.60
76	Jamaica	3.59
77	Jordan	3.59
78	Kenya	3.58
79	Tunisia	3.54
80	Guatemala	3.51
81	Dominican Republic	3.50
82	Macedonia, FYR	3.50
83	Egypt	3.49
84	Azerbaijan	3.48
85	Kazakhstan	3.48
86	Cape Verde	3.46
87	Bhutan	3.44
88	Botswana	3.42
89	Armenia	3.42
90	Honduras	3.41
91	El Salvador	3.41
92	Nicaragua	3.37
93	Tanzania	3.35
94	Lebanon	3.35
95	Serbia	3.34
96	Lao PDR	3.33
97	Iran, Islamic Rep.	3.32
98	Rwanda	3.32
99	Mongolia	3.31
100	Bolivia	3.29
101	Suriname	3.28
102	Nepal	3.27
103	Kuwait	3.26
104	Guyana	3.26
105	Cambodia	3.24
106	Albania	3.22
107	Zambia	3.22
108	Swaziland	3.20
109	Gambia, The	3.20
110	Venezuela	3.18
111	Moldova	3.16
112	Senegal	3.14
113	Paraguay	3.11
114	Uganda	3.11
115	Zimbabwe	3.09
116	Kyrgyz Republic	3.08
117	Côte d'Ivoire	3.05
118	Ethiopia	3.03
119	Tajikistan	3.03
120	Ghana	3.01
121	Madagascar	2.99
122	Cameroon	2.95
123	Algeria	2.93
124	Gabon	2.92
125	Pakistan	2.92
126	Malawi	2.90
127	Bangladesh	2.90
128	Mali	2.87
129	Lesotho	2.82
130	Mozambique	2.81
131	Nigeria	2.79
132	Sierra Leone	2.77
133	Haiti	2.75
134	Myanmar	2.72
135	Burundi	2.70
136	Burkina Faso	2.67
137	Mauritania	2.64
138	Yemen	2.62

ANNEXE 2 : Données Statistiques sur le Tourisme en Suisse

Tableau 1-14 : Premiers classements du taux journalier moyen

Tableau 1-15 : Classement du revenu par chambre construite

Tableau 1-16 : Recettes de l'hébergement (en milliards de CHF)

Tableau 1-18 : Nuitées des touristes étrangers en Suisse

Tableau 1-19 : Nuitées enregistrées par région

Tableau 1-14 : Premiers classements du taux journalier moyen

ADR (Euros) rankings

Geneva still at number one spot
Dublin and Edinburgh swop positions

2013	2013 Rank	2014	2014 Rank	2015	2015 Rank
Geneva (€232.1)	1	Geneva (€230.5)	1	Geneva (€227.6)	1
Zurich (€193.5)	2	Zurich (€196.4)	2	Zurich (€199.0)	2
London (€159.2)	3	London (€163.8)	3	London (€172.3)	3
Paris (€150.7)	4	Paris (€155.2)	4	Paris (€158.5)	4
Rome (€142.6)	5	Rome (€144.3)	5	Rome (€146.8)	5
Moscow (€139.9)	6	Moscow (€134.4)	6	Moscow (€133.7)	6
Milan (€127.7)	7	Milan (€128.1)	7	Milan (€128.5)	7
Frankfurt (€120.7)	8	Frankfurt (€123.9)	8	Frankfurt (€125.9)	8
Amsterdam (€119.3)	9	Amsterdam (€120.4)	9	Amsterdam (€121.2)	9
Barcelona (€116.9)	10	Barcelona (€118.2)	10	Barcelona (€119.7)	10
Brussels (€110.5)	11	Brussels (€111.3)	11	Brussels (€111.3)	11
Vienna (€94.5)	12	Vienna (€96.2)	12	Vienna (€96.7)	12
Edinburgh (€93.2)	13	Edinburgh (€93.7)	13	Dublin (€96.5)	13
Dublin (€89.3)	14	Dublin (€93.6)	14	Edinburgh (€94.8)	14
Berlin (€87.6)	15	Berlin (€90.2)	15	Berlin (€91.5)	15
Lisbon (€84.8)	16	Lisbon (€84.6)	16	Lisbon (€85.2)	16
Madrid (€82.4)	17	Madrid (€79.4)	17	Madrid (€77.2)	17
Prague (€70.5)	18	Prague (€69.7)	18	Prague (€70.5)	18

Source: Econometric forecast PwC 2014 Benchmarking data: STR Global and Euromonitor

Monetary values have been converted to euros from local currency units based on projections for future exchange rates derived from the International Monetary Fund's World Economic Outlook

European cities hotel forecast for 2014 and 2015 *11*

Tableau 1-15 : Classement du revenu par chambre construite

RevPAR (Euros) rankings

Lofty RevPARs in Geneva, Zurich, London and Paris

2013	2013 Rank	2014	2014 Rank	2015	2015 Rank
Geneva (€151.3)	1	Geneva (€152.3)	1	Geneva (€151.5)	1
Zurich (€139.9)	2	Zurich (€142.7)	2	Zurich (€145.2)	2
London (€131.1)	3	London (€135.5)	3	London (€142.7)	3
Paris (€122.3)	4	Paris (€126.9)	4	Paris (€130.0)	4
Rome (€95.5)	5	Rome (€96.7)	5	Rome (€98.6)	5
Moscow (€94.5)	6	Moscow (€92.2)	6	Moscow (€92.4)	6
Amsterdam (€89.9)	7	Amsterdam (€90.5)	7	Amsterdam (€91.5)	7
Barcelona (€83.9)	8	Frankfurt (€84.9)	8	Frankfurt (€87.1)	8
Frankfurt (€82.5)	9	Barcelona (€84.9)	9	Barcelona (€86.3)	9
Milan (€80.8)	10	Milan (€82.4)	10	Milan (€83.5)	10
Edinburgh (€74.2)	11	Edinburgh (€76.4)	11	Edinburgh (€78.7)	11
Brussels (€73.9)	12	Brussels (€74.0)	12	Dublin (€76.8)	12
Dublin (€70.3)	13	Dublin (€73.9)	13	Brussels (€74.9)	13
Vienna (€66.7)	14	Vienna (€68.5)	14	Vienna (€69.3)	14
Berlin (€63.6)	15	Berlin (€65.6)	15	Berlin (€66.8)	15
Lisbon (€55.1)	16	Lisbon (€55.6)	16	Lisbon (€57.5)	16
Madrid (€50.6)	17	Madrid (€49.2)	17	Prague (€49.4)	17
Prague (€48.8)	18	Prague (€48.6)	18	Madrid (€48.4)	18

Source: Econometric forecast PwC 2014 Benchmarking data: STR Global and Euromonitor

Monetary values have been converted to euros from local currency units based on projections for future exchange rates derived from the International Monetary Fund's World Economic Outlook

Tableau 1-16 : Recettes de l'hébergement (en milliards de CHF)

balance touristique
les voyages avec nuitées génèrent le gros des recettes

Les recettes et les dépenses de la Suisse dans le domaine du trafic voyageurs avec l'étranger se reflètent dans la balance touristique de la Suisse. Les recettes de la Suisse résultant du tourisme de visiteurs étrangers sur notre territoire sont enregistrées dans les actifs, tandis que dans les passifs sont inscrites les dépenses de la population suisse faites à l'étranger. Pour des raisons systématiques, les chiffres de la balance touristique de la Suisse divergent légèrement des valeurs du compte satellite du tourisme. Voir à ce sujet la note en bas de page 1 sur la page précédente.

La plus grande partie des recettes proviennent des voyages avec nuitées des visiteurs étrangers. Parmi ces recettes, celles liées aux clients des établissements d'hébergement dominent largement celles liées aux séjours d'études et hospitaliers.

Un grand nombre de sources de données, notamment les enquêtes effectuées auprès des hôtes et des ménages ainsi que la statistique de l'hébergement touristique constituent la base de la balance touristique de la Suisse.

balance touristique

	Recettes provenant des touristes étrangers en Suisse			Dépenses des touristes suisses à l'étranger		
Recettes / dépenses en milliards de CHF	2015 [2]	2014 [1]	2013 [1]	2015 [2]	2014 [1]	2013 [1]
séjours touristiques avec nuitées	10,6	10,9	10,7	11,2	11,4	11,0
clients dans les établissements d'hébergement	7,4	7,7	7,5			
séjours d'études et séjours à l'hôpital	3,2	3,2	3,2			
trafic journalier et trafic de transit	2,6	3,0	2,6	4,2	4,0	4,0
dépenses de consommation des frontaliers y compris séjours de courte durée (<4 mois)	2,5	2,4	2,3			
total	**15,7**	**16,3**	**15,5**	**15,4**	**15,4**	**15,0**

[1] chiffres révisés
[2] chiffres provisoires
source: office fédéral de la statistique, balance touristique

Tableau 1-18 : Nuitées des touristes étrangers en Suisse

nuitÉes hôteLières seLon Le pays de provenance des hôtes

Pays de provenance des hôtes	Année civile 2015	Saison d'hiver 2014/2015 (novembre – avril)	Saison d'été 2015 (mai – octobre)
total	**35 628 476**	**15 695 268**	**20 080 490**
suisse	16 052 181	7 357 201	8 717 810
étranger	19 576 295	8 338 067	11 362 680
total europa (sans la suisse)	**11 788 182**	**5 894 492**	**6 053 676**
allemagne	3 853 180	1 915 438	2 010 174
royaume-uni [1]	1 640 457	788 402	853 600
france	1 254 447	640 490	628 015
italie	936 913	473 343	470 968
Pays-bas	583 831	298 120	301 488
belgique	566 201	294 702	279 200
russie	369 264	233 621	155 370
Pays nordiques [2]	459 768	246 798	218 424
espagne	396 044	167 052	230 887
autriche	373 235	157 027	217 722
autres pays d'europe	1 354 842	679 499	687 828
total amérique	**2 419 448**	**857 649**	**1 557 433**
états-unis	1 738 838	572 210	1 158 065
canada	234 218	86 823	147 335
brésil	225 239	113 738	117 151
autres pays d'amérique	221 153	84 878	134 882
total asie	**4 741 090**	**1 342 962**	**3 373 229**
chine (y compris hong Kong)	1 519 100	443 979	1 068 153
Pays du Golfe [3]	929 799	181 017	735 050
Japon	394 784	84 469	312 996
inde	591 924	116 772	472 249
république de corée	317 022	108 646	204 687
autres pays d'asie	988 461	408 079	580 094
total afrique	**302 201**	**135 405**	**161 398**
total australie, océanie	**325 374**	**107 559**	**216 944**

[1] Grande-bretagne et irlande du nord
[2] danemark, finlande, norvège, suède et islande
[3] bahreïn, qatar, Koweït, oman, arabie saoudite, émirats arabes unis
source: office fédéral de la statistique, statistique de l'hébergement touristique

Tableau 1-19 : Nuitées enregistrées par région

régions

Région touristique	Offre [1] Chambres	Offre [1] Lits	Nuitées en milliers Suisse	Nuitées en milliers Étranger	Nuitées en milliers Total	Taux d'occup. net en % Chambres [2]	Taux d'occup. net en % Lits [3]
Grisons	18 508	38 461	2 790	1 927	4 717	46,7	38,1
région zurichoise	17 266	29 698	1 653	3 959	5 612	63,3	52,2
Valais	13 779	28 558	2 061	1 677	3 738	47,3	39,6
lucerne / lac des quatre-cantons	12 310	24 178	1 484	2 123	3 607	50,6	42,8
oberland bernois	11 449	23 309	1 542	2 180	3 722	54,8	47,5
suisse orientale	9 713	19 223	1 214	671	1 885	37,3	28,4
région lémanique (Vaud)	9 612	18 210	1 195	1 480	2 674	52,5	41,3
Genève	9 282	15 249	566	2 387	2 953	64,6	53,2
tessin	8 102	15 993	1 348	832	2 180	46,2	38,6
région bâloise	5 574	10 028	552	968	1 521	57,3	42,1
Jura & trois-lacs	3 949	7 487	448	297	745	38,4	28,2
région berne	3 889	6 985	511	526	1 037	52,5	42,0
région argovie	3 452	5 935	405	380	786	47,3	37,2
région fribourg	2 095	4 310	283	169	452	39,9	29,5
total	**128 979**	**247 625**	**16 052**	**19 576**	**35 628**	**51,5**	**41,7**

communes

Communes	Offre [1] Chambres	Offre [1] Lits	Nuitées en milliers Suisse	Nuitées en milliers Étranger	Nuitées en milliers Total	Taux d'occup. net en % Chambres [2]	Taux d'occup. net en % Lits [3]
Zurich	8 013	14 017	613	2 335	2 948	69,9	57,7
Genève	6 351	10 426	279	1 759	2 038	65,0	53,6
bâle	3 957	7 117	390	799	1 190	63,4	46,2
Zermatt	3 232	6 402	566	688	1 254	65,8	58,7
davos	3 031	5 920	423	374	797	51,8	43,4
lucerne	3 025	5 795	332	948	1 280	71,1	61,3
lausanne	2 507	4 439	329	434	762	60,7	47,5
st. Moritz	2 090	3 951	185	415	600	55,3	47,3
berne	2 041	3 451	305	410	715	66,7	56,9
opfikon	1 913	3 121	182	507	689	69,2	60,5
lugano	1 647	3 099	211	280	491	53,0	43,9
interlaken	1 486	2 861	126	584	710	72,3	68,4
Meyrin	1 390	2 087	152	299	451	70,2	59,3
autres communes	88 296	174 938	11 959	9 744	21 703	43,2	34,6
total	**128 979**	**247 625**	**16 052**	**19 576**	**35 628**	**51,5**	**41,7**

Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking

Rank	Country/Economy	Value
1	Spain	5.31
2	France	5.24
3	Germany	5.22
4	United States	5.12
5	United Kingdom	5.12
6	Switzerland	4.99
7	Australia	4.98
8	Italy	4.98
9	Japan	4.94
10	Canada	4.92
11	Singapore	4.86
12	Austria	4.82
13	Hong Kong SAR	4.68
14	Netherlands	4.67
15	Portugal	4.64
16	New Zealand	4.64
17	China	4.54
18	Iceland	4.54
19	Ireland	4.53
20	Norway	4.52
21	Belgium	4.51
22	Finland	4.47
23	Sweden	4.45
24	United Arab Emirates	4.43
25	Malaysia	4.41
26	Luxembourg	4.38
27	Denmark	4.38
28	Brazil	4.37
29	Korea, Rep.	4.37
30	Mexico	4.36
31	Greece	4.36
32	Taiwan, China	4.35
33	Croatia	4.30
34	Panama	4.28
35	Thailand	4.26
36	Cyprus	4.25
37	Czech Republic	4.22
38	Estonia	4.22
39	Slovenia	4.17
40	Malta	4.16
41	Hungary	4.14
42	Costa Rica	4.10
43	Qatar	4.09
44	Turkey	4.08
45	Russian Federation	4.08
46	Barbados	4.08
47	Poland	4.08
48	South Africa	4.08
49	Bulgaria	4.05
50	Indonesia	4.04
51	Chile	4.04
52	India	4.02
53	Latvia	4.01
54	Seychelles	4.00
55	Puerto Rico	3.91
56	Mauritius	3.90
57	Argentina	3.90
58	Peru	3.88
59	Lithuania	3.88
60	Bahrain	3.85
61	Slovak Republic	3.84
62	Morocco	3.81
63	Sri Lanka	3.80
64	Saudi Arabia	3.80
65	Oman	3.79
66	Romania	3.78
67	Montenegro	3.75
68	Colombia	3.73
69	Trinidad and Tobago	3.71
70	Namibia	3.69
71	Georgia	3.68
72	Israel	3.66
73	Uruguay	3.65
74	Philippines	3.63
75	Vietnam	3.60
76	Jamaica	3.59
77	Jordan	3.59
78	Kenya	3.58
79	Tunisia	3.54
80	Guatemala	3.51
81	Dominican Republic	3.50
82	Macedonia, FYR	3.50
83	Egypt	3.49
84	Azerbaijan	3.48
85	Kazakhstan	3.48
86	Cape Verde	3.46
87	Bhutan	3.44
88	Botswana	3.42
89	Armenia	3.42
90	Honduras	3.41
91	El Salvador	3.41
92	Nicaragua	3.37
93	Tanzania	3.35
94	Lebanon	3.35
95	Serbia	3.34
96	Lao PDR	3.33
97	Iran, Islamic Rep.	3.32
98	Rwanda	3.32
99	Mongolia	3.31
100	Bolivia	3.29
101	Suriname	3.28
102	Nepal	3.27
103	Kuwait	3.26
104	Guyana	3.26
105	Cambodia	3.24
106	Albania	3.22
107	Zambia	3.22
108	Swaziland	3.20
109	Gambia, The	3.20
110	Venezuela	3.18
111	Moldova	3.16
112	Senegal	3.14
113	Paraguay	3.11
114	Uganda	3.11
115	Zimbabwe	3.09
116	Kyrgyz Republic	3.08
117	Côte d'Ivoire	3.05
118	Ethiopia	3.03
119	Tajikistan	3.03
120	Ghana	3.01
121	Madagascar	2.99
122	Cameroon	2.95
123	Algeria	2.93
124	Gabon	2.92
125	Pakistan	2.92
126	Malawi	2.90
127	Bangladesh	2.90
128	Mali	2.87
129	Lesotho	2.82
130	Mozambique	2.81
131	Nigeria	2.79
132	Sierra Leone	2.77
133	Haiti	2.75
134	Myanmar	2.72
135	Burundi	2.70
136	Burkina Faso	2.67
137	Mauritania	2.64
138	Yemen	2.62
139	Angola	2.60
140	Guinea	2.58
141	Chad	2.43

Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking

Rank	Country/Economy	Value
1	Spain	5.31
2	France	5.24
3	Germany	5.22
4	United States	5.12
5	United Kingdom	5.12
6	Switzerland	4.99
7	Australia	4.98
8	Italy	4.98
9	Japan	4.94
10	Canada	4.92
11	Singapore	4.86
12	Austria	4.82
13	Hong Kong SAR	4.68
14	Netherlands	4.67
15	Portugal	4.64
16	New Zealand	4.64
17	China	4.54
18	Iceland	4.54
19	Ireland	4.53
20	Norway	4.52
21	Belgium	4.51
22	Finland	4.47
23	Sweden	4.45
24	United Arab Emirates	4.43
25	Malaysia	4.41
26	Luxembourg	4.38
27	Denmark	4.38
28	Brazil	4.37
29	Korea, Rep.	4.37
30	Mexico	4.36
31	Greece	4.36
32	Taiwan, China	4.35
33	Croatia	4.30
34	Panama	4.28
35	Thailand	4.26
36	Cyprus	4.25
37	Czech Republic	4.22
38	Estonia	4.22
39	Slovenia	4.17
40	Malta	4.16
41	Hungary	4.14
42	Costa Rica	4.10
43	Qatar	4.09
44	Turkey	4.08
45	Russian Federation	4.08
46	Barbados	4.08
47	Poland	4.08
48	South Africa	4.08
49	Bulgaria	4.05
50	Indonesia	4.04
51	Chile	4.04
52	India	4.02
53	Latvia	4.01
54	Seychelles	4.00
55	Puerto Rico	3.91
56	Mauritius	3.90
57	Argentina	3.90
58	Peru	3.88
59	Lithuania	3.88
60	Bahrain	3.85
61	Slovak Republic	3.84
62	Morocco	3.81
63	Sri Lanka	3.80
64	Saudi Arabia	3.80
72	Israel	3.66
73	Uruguay	3.65
74	Philippines	3.63
75	Vietnam	3.60
76	Jamaica	3.59
77	Jordan	3.59
78	Kenya	3.58
79	Tunisia	3.54
80	Guatemala	3.51
81	Dominican Republic	3.50
82	Macedonia, FYR	3.50
83	Egypt	3.49
84	Azerbaijan	3.48
85	Kazakhstan	3.48
86	Cape Verde	3.46
87	Bhutan	3.44
88	Botswana	3.42
89	Armenia	3.42
90	Honduras	3.41
91	El Salvador	3.41
92	Nicaragua	3.37
93	Tanzania	3.35
94	Lebanon	3.35
95	Serbia	3.34
96	Lao PDR	3.33
97	Iran, Islamic Rep.	3.32
98	Rwanda	3.32
99	Mongolia	3.31
100	Bolivia	3.29
101	Suriname	3.28
102	Nepal	3.27
103	Kuwait	3.26
104	Guyana	3.26
105	Cambodia	3.24
106	Albania	3.22
107	Zambia	3.22
108	Swaziland	3.20
109	Gambia, The	3.20
110	Venezuela	3.18
111	Moldova	3.16
112	Senegal	3.14
113	Paraguay	3.11
114	Uganda	3.11
115	Zimbabwe	3.09
116	Kyrgyz Republic	3.08
117	Côte d'Ivoire	3.05
118	Ethiopia	3.03
119	Tajikistan	3.03
120	Ghana	3.01
121	Madagascar	2.99
122	Cameroon	2.95
123	Algeria	2.93
124	Gabon	2.92
125	Pakistan	2.92
126	Malawi	2.90
127	Bangladesh	2.90
128	Mali	2.87
129	Lesotho	2.82
130	Mozambique	2.81
131	Nigeria	2.79
132	Sierra Leone	2.77
133	Haiti	2.75
134	Myanmar	2.72
135	Burundi	2.70

Table 2: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: Europe

	OVERALL INDEX			SUBINDEXES					
				T&T regulatory framework		Business environment and infrastructure		T&T human, cultural, and natural resources	
Country/Economy	Regional rank	Overall rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	1	5.66	1	5.94	1	5.42	2	5.63
Germany	2	2	5.39	8	5.57	6	5.29	7	5.31
Austria	3	3	5.39	2	5.80	11	5.11	9	5.24
Spain	4	4	5.38	14	5.48	5	5.30	6	5.36
United Kingdom	5	5	5.38	17	5.44	10	5.13	3	5.57
France	6	7	5.31	9	5.56	7	5.18	11	5.20
Sweden	7	9	5.24	12	5.54	23	4.89	8	5.30
Netherlands	8	13	5.14	16	5.45	15	5.01	16	4.97
Iceland	9	16	5.10	3	5.77	13	5.06	36	4.47
Finland	10	17	5.10	5	5.74	22	4.89	24	4.65
Belgium	11	18	5.04	18	5.43	26	4.78	18	4.90
Ireland	12	19	5.01	7	5.68	19	4.96	40	4.41
Portugal	13	20	5.01	20	5.42	27	4.78	19	4.84
Denmark	14	21	4.98	25	5.31	16	4.98	26	4.64
Norway	15	22	4.95	11	5.55	28	4.77	33	4.53
Luxembourg	16	23	4.93	21	5.41	20	4.96	39	4.42
Malta	17	24	4.92	15	5.47	14	5.06	49	4.22
Italy	18	26	4.90	50	4.90	29	4.76	14	5.05
Cyprus	19	29	4.84	22	5.35	21	4.89	46	4.27
Estonia	20	30	4.82	10	5.55	30	4.72	51	4.19
Czech Republic	21	31	4.78	28	5.24	37	4.49	28	4.61
Greece	22	32	4.75	39	5.02	33	4.65	30	4.58
Croatia	23	35	4.59	42	4.99	39	4.43	42	4.37
Slovenia	24	36	4.58	33	5.12	35	4.52	52	4.11
Hungary	25	39	4.51	26	5.29	49	4.16	54	4.08
Montenegro	26	40	4.50	34	5.09	50	4.14	47	4.26
Poland	27	42	4.47	49	4.92	58	3.94	32	4.56
Turkey	28	46	4.44	64	4.62	52	4.08	27	4.63
Latvia	29	48	4.43	35	5.08	40	4.40	77	3.81
Lithuania	30	49	4.39	41	4.99	48	4.19	61	3.98
Bulgaria	31	50	4.38	58	4.79	45	4.24	53	4.10
Slovak Republic	32	54	4.32	43	4.96	60	3.92	55	4.06
Russian Federation	33	63	4.16	92	4.24	46	4.22	58	4.02
Georgia	34	66	4.10	30	5.18	80	3.46	91	3.67
Romania	35	68	4.04	66	4.61	68	3.67	73	3.85
Macedonia, FYR	36	75	3.98	57	4.79	74	3.58	100	3.58
Ukraine	37	76	3.98	60	4.73	71	3.62	99	3.59
Albania	38	77	3.97	63	4.65	90	3.31	63	3.96
Armenia	39	79	3.96	51	4.88	88	3.34	94	3.65
Serbia	40	89	3.78	74	4.50	81	3.40	109	3.45
Bosnia and Herzegovina	41	90	3.78	75	4.47	95	3.19	92	3.66
Moldova	42	102	3.60	65	4.61	97	3.16	133	3.04

rooms, car rental facilities, and ATMs. Furthermore, its air transport infrastructure is highly developed and ranks among the top 10 worldwide. Spain has improved in a few areas since the last edition. In particular, starting a business has become less costly and onerous, according to the World Bank, and hotel prices have come down a bit. The government has also kept tourism high in its development agenda, making Spain a top 10 economy for prioritization of the industry. Spain has notably maintained its efforts on marketing activity and spending on the industry's development amid difficult economic circumstances.

The United Kingdom moves up by two more positions since the last edition of the *Report*, to reach 5th place this year. The country's T&T competitiveness is based on its excellent cultural resources (ranked 3rd), with many World Heritage cultural sites, a large number of international fairs, and strong creative industries (all ranked within the top 10). The country has probably benefitted from two important events in 2012: the Olympic Games and the Diamond Jubilee of Queen Elizabeth II. Although the outcome is not yet fully reflected in the data, the United Kingdom has leveraged the preparation of these events in terms of tourism campaigns, generating interest in visiting the country

© 2013 World Economic Forum

ANNEXE 3 : Le Questionnaire de l'Enquête Réalisée dans les 15 Hôtels de Genève

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

ISM INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
Graduate School of Management

A. Information générale

1. La présentation du manager

Fonction du répondant:

Age:

Ancienneté dans cet hôtel

Sexe:

2. La taille de l'hôtel

Indépendant ou chaîne :

Catégorie:

Nombre de chambres:

En 2014, nombre de salariés travaillant à temps plein dans votre hôtel:

En 2014, nombre de salariés travaillant à temps partiel dans votre hôtel:

Taux d'occupation des chambres (en %) le plus haut, le plus bas et moyen:

3. Type de clientèle (en %)

Affaires	Tourisme	Congrès/séminaires	Autres
☐	☐	☐	

4. Votre hôtel est-il confronté à une concurrence

De 1 (très faible) à 5 (très fort)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sur la qualité des produits ou des prestations					
Sur le prix					
Sur l'innovation					
Sur les délais de réponse à vos clients					

B. Les compétences du directeur d'un hôtel

1. **Comment êtes-vous venu à prendre la direction de cet hôtel ?**

➢

➢

2. **Possédez-vous un diplôme d'une formation spécialisé en hôtellerie ?** Oui ☐ Non ☐

Lequel ?

3. **Avez-vous toujours travaillé dans le tourisme et l'hôtellerie ?** Oui ☐ Non ☐

Si oui, pourquoi avez–vous choisi ce métier ?

➢

➢

Sinon, dans quel domaine avez-vous travaillé avant ? Et pourquoi avez-vous changé le métier ?

➢

➢

4. **Comment définiriez-vous votre rôle dans l'entreprise ? (classez de 1à 4)**

Construction des stratégies appropriées	☐
Développer l'activité de l'hôtel	☐
Promouvoir l'hôtel auprès des offices de tourisme	☐
Déterminer les investissements nécessaires pour améliorer ou mettre aux normes de l'établissement	☐
Recrutement	☐
Formation et animation éventuelles du personnel	☐
Gestion de budget	☐
Prévision/planification (objectifs, plans)	☐
Organisation (structuration, délégation)	☐
Conduite et motivation des hommes (recrutement, motivations, résolution des conflits)	☐
Autres	

5. **Comment définiriez-vous votre rôle par rapport à vos collègues/votre équipe ?**

Développer des compétences pour motiver les équipes	☐
Vision globale	☐
Donner une vision court/moyen terme de l'avenir professionnel pour les employés dans l'entreprise	☐
Fixer les objectifs ambitieux	☐
Processus management	☐
Autres	

6. **Quels sont les rôles et missions que vous assumez au quotidien ?**

La réception (recueillir les réservations, accueillir les clients)	☐
Les chambres (aménager, décorer et préparer les chambres)	☐
La gestion (organisation du planning de la journée, des comptes, approvisionner l'établissement en matériel et nourriture)	☐
Autres	

7. **Quelles compétences sont nécessaires pour diriger un hôtel? (par ordre de priorité, classez de 1à 4 réponses)**

Compétence en comptabilité finance	⊔
Analyse de marketing et du marché	⊔
Management de la qualité du service	⊔
La prévention du risque	⊔
L'organisation du travail	⊔
Management du travail en équipe	⊔
Management des ressources humaines	⊔

Les services et produits du tourisme	☐
Les profiles et les comportements des clients	☐
Compétence d'environnement et du territoire	☐
Linguistiques	☐
Management commercial et communication	☐
Management d'hébergement	☐
Management d'alimentation et boisson	☐
Autres	

C. Identification des compétences du directeur d'hôtel

1. Quelles compétences seraient-elles bon pour vous d'acquérir pour évoluer dans votre métier? (donnez 4 réponses par ordre de priorité)

Le sens des relations	☐
La connaissance du droit social (des compétences en gestion du personnel)	☐
Le respect de l'environnement (gestion des déchets, de l'économie d'eau, de l'électrique, de chauffage, la sécurité des équipiers, des clients)	☐
L'animation	☐
Capacité de décision	☐
Observation de l'environnement ou veille informationnelle	☐
Projection de l'entreprise dans le futur	☐
Préparation de la succession	☐
Promotion des valeurs fondamentales de l'entreprise	☐
Analyse du changement	☐
Préparation au changement	☐
La gestion du réseau d'affaires	☐

La gestion de son temps	☐
La gestion de son travail	☐
La gestion financière	☐
La gestion marketing	☐
La gestion du personnel	☐
La gestion des lois, des règlements	☐
Autres	

2. Savez-vous comment acquérir ces compétences?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez votre réponse ?

-
-

D. Le regard sur les pratiques RH du dirigeant d'hôtels

1. La gestion des ressources humaines en entreprise

1.1 Le directeur de l'hôtel est

S'intéresse à la gestion RH	*S'Intéresse peu à la gestion RH*	*Ne s'intéresse à la gestion RH qu'en cas de problème*
☐	☐	☐

1.2 Responsable RH de l'hôtel est

Salarié de l'hôtel	*Un prestataire extérieur*	*Autre*
☐	☐	☐

1.3 Si le responsable RH de l'hôtel est un salarié de l'hôtel. Est-ce qu'il est

Le dirigeant de l'hôtel	*Un responsable RH dont c'est la fonction principale*	*Un employé de l'hôtel dont ce n'est pas la fonction principale*
☐	☐	☐

1.4 Le responsable RH a-t-il un diplôme professionnel en RH ?

Oui	Non
☐	☐

1.5 Mettez-vous en œuvre une politique RH au sein de votre hôtel ?

Oui	Non
☐	☐

Si non, parce que :

N'en voit pas l'intérêt	☐
Manque de temps	☐
Trop petite structure	☐
Pas de personne dédiée	☐
Absence de budget dédié	☐
Méconnaissance des outils	☐
Autres	

Si oui, quel domaine majeur avez-vous mis en œuvre dans votre politique RH au sein de votre hôtel ?

La gestion des compétences et la formation	☐
L'organisation et les conditions du travail	☐
Le recrutement	☐

La rémunération	☐
La prévention santé/sécurité	☐
Autres	

1.6 Pour assurer une bonne gestion des ressources humaines au sein de votre hôtel, quels outils avez-vous utilisé ?

	Très souvent	Souvent	Rarement
Outils à caractère réglementaire			
Affichage obligatoire			
Règlement intérieur			
Outils de gestion RH			
Livret d'accueil			
Organigramme			
Procédure de recrutement			
Fiche de poste			
Entretien d'évaluation			
Plan de formation			
Autres			

2. Les difficultés rencontrées

2.1 Quelles situations avez-vous été confrontés récemment ?

Situations	Très fréquent	Fréquent	Rarement
Absentéisme			
Démission			
Accidents du travail			
Tensions entre collaborateurs			
Licenciements et litiges prud'homaux			
Maladies professionnelles			
Inaptitude au travail			
Autres			

2.2 Rencontrez-vous des difficultés dans le domaine RH ?

Très nombreuses	*Nombreuses*	*Peu nombreuses*	*Aucune difficulté*
☐	☐	☐	☐

Si oui, dans quels domaines ?

Le recrutement	☐
La réglementation	☐
Le management	☐
La gestion des compétences et la formation	☐
Autres	

2.3 Pour quelles raisons rencontrez-vous ces difficultés ?

Manque de temps	☐
Difficultés à mobiliser les collaborateurs	☐
Complexité des thématiques	☐
Ne sait pas à qui s'adresser	☐
Trouver des profils correspondants et motivés	☐
Multiplicité des offres	☐
Absence de budget dédié aux RH	☐
Autres	

2.4 Quelles solutions voyez-vous pour surmonter vos difficultés dans la gestion des RH ?

Recruter	☐
Former	☐
Faire appel à des conseils extérieurs	☐
Développer la mobilité interne/ flexibilité des tâches	☐
Autres	

3. Les attentes du dirigeant

3.1 Selon vous, quelles sont les nouvelles thématiques RH à prendre en compte ? (Ordre en priorité 1er, 2ème, 3ème)

Manager de jeunes collaborateurs	☐
Optimiser les RH dans un contexte changeant	☐
Favoriser la diversité	☐
Autres	

3.2 Selon vous, quelles solutions vous sembleraient les mieux adaptées pour répondre aux préoccupations RH ? (Ordre en priorité 1er, 2ème, …)

Partage d'expériences avec d'autres dirigeants	☐
Se former	☐
Réaliser un diagnostic	☐
Faire appel à un expert	☐
Mettre en place une veille informative	☐
Aucune solution adaptée	☐

3.3 Et quelles actions prioritaires devraient être mises en place ? (Donnez 4 réponses par ordre de priorité)

Recrutement	☐
Formation	☐
Diversifier l'activité	☐
Rémunération	☐
Entretien annuel	☐
Livret d'accueil	☐
Délégués du personnel	☐
Démarche qualité	☐
Gestion des temps de travail	☐
Gestion des âges	☐
Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	☐
Risques psycho-sociaux	☐
Pénibilité	☐
Fidélisation	☐

4. L 'accompagnement

	Oui	Non
4.1 Avez-vous l'habitude de solliciter un conseil extérieur ?	☐	☐

4.2 A quel type d'interlocuteur posez-vous des questions sur le thème des RH ?

Expert comptable	☐
Expert juridique	☐
Consultant RH extérieur	☐
Service de l'Emploi	☐
Associations professionnelles	☐
Autres	

4.3 Pour quel domaine avez-vous besoin d'être accompagné par un conseil externe ?

La réglementation	☐
Le recrutement	☐
La gestion des compétences	☐
Le management	☐
Autres	

5. Le développement des compétences

5.1 Quelles formations souhaitez-vous en priorité pour vos salariés ? (3 réponses en 1er, en 2ème, en 3ème)

Préparation des aliments de base	☐
Gestion de boisson de base	☐
Compétences des services alimentaires	☐
Opérations d'entretiens ménager	☐
La maîtrise d'informatique	☐
La maîtrise d'anglaise	☐
Deuxième langue maîtrisée	☐
Management d'équipe	☐
Gestion de la relation client	☐
Compréhension des enjeux financiers	☐
Culture du service client	☐

Culture générale (histoire, géographie)	☐
E–tourisme (marketing, vente, communication par le web)	☐
Autres domaines	

5.2 Stratégie du développement des compétences

De 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Totalement d'accord)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Votre hôtel élabore des plans de formation formelle ?					
La formation s'inscrit dans le cadre de la stratégie de votre hôtel ?					
Le diagnostic des besoins de formation est effectué sur le plan général de votre hôtel ?					
Les demandes de formation de l'employé sont prises en compte ?					
L'identification des connaissances, des compétences et des attitudes des salariés de votre hôtel devra développer pour améliorer leur travail actuel ?					
Votre hôtel fait aussi l'identification des connaissances, des compétences et des attitudes que les salariés devront développer pour adapter les changements de l'avenir ?					

5.3 Selon vous quel seraient la/les formation(s) à développer de façon prioritaire pour les différents groupes de salariés de votre établissement ?

-
-

ANNEXE 4 : Réponses au questionnaire de deux directeurs d'hôtel (répondre aux questions ouvertes)

Exemple 1 : Réponses du dirigeant d'un hôtel de chaîne 5 étoiles

Je vais vous expliquer pourquoi il s'appelle *« Hôtel Angleterre »*. Dans les années 1820-1850, les jeunes gens qui étaient dans l'aristocratie avaient les parents riches. Ils partaient un tour de l'Europe. C'est de là qu'est né le mot *« tourisme »* parce que les jeunes aristocrates anglais, allaient en Italie pour apprendre de l'art ; en Allemagne pour apprendre la philosophie, la langue ; à Paris pour apprendre l'art aussi.

Ils font comme ça plusieurs années des tours. C'est ça l'origine de mot *« tourisme »*. Mais c'est jeunes gens qui étaient plus tôt les aristocrates anglais. Ils ont voyagé à travers l'Europe. Dès qu'ils ont fait un peu *« homesick »* (nostalgie). De temps en temps ils ont envie de trouver des traditions anglaises et donc dans beaucoup de grandes capitales d'Europe, il y a toujours un hôtel d'Angleterre parce que c'est l'hôtel dans lequel ils pouvaient apprendre ce genre de chose. Il y a un à Rome, un à Genève, un à Stockholm, un à Lausanne, un à Toulouse. Il y a beaucoup de villes en Europe où il y a un hôtel d'Angleterre mais il n'est jamais le même propriétaire, mais on savait que quand on était dans un hôtel Angleterre, il y a toujours un petit peu de traditions anglaises.

Alors le répondant c'est moi, je suis directeur de cet hôtel. J'ai 43 ans. Je travaille dans cet hôtel depuis 12ans. Il appartient à un groupe. Il s'appelle Redcarnation Hôtel. C'est un hôtel de 5 étoiles supérieur. Il y a 45 chambres. C'est l'hôtel de 5 étoiles le plus petit de Genève par le nombre de chambres.

En 2014, il y a 88 salariés travaillant à temps plein et 5 travaillant à temps partiels.

Le taux d'occupation moyen est 52%, le plus bas est 10%, le plus haut est 100%.

Le propriétaire de la chaîne, c'est les gens Afriques du Sud, le siège est à Londres. Il y a 17 hôtels restaurants : 6 hôtels à Londres, 2 sur l'île Cansère (entre l'Angleterre et la France), 1 aux Etats Unis, 1 en Suisse, 1 en Irlande, 3 en Afriques du Sud et le reste ce sont des restaurants.

Le client est 70% l'homme d'affaire, 20% touriste, 10% congrès. Très forte concurrence sur la qualité de produit, le prix et le délai réponse client parce que le client demande toujours un service parfait.

Comment je suis devenu directeur ? Alors dans l'hôtellerie, il y a plusieurs types de directeur. Il y a le directeur qui était ouvert un hôtel au Vietnam, au Canada, aux Etats-Unis, en Afrique du Sud. Non, moi je ne suis pas directeur comme ça. Moi je suis un directeur qui est venu directeur dans cet hôtel, c'est mon premier poste de directeur. Je suis rentré dans cet hôtel par la comptabilité. J'étais comptable de l'hôtel. Après comptable, je suis devenu FNI manager (il veut dire de Monsieur qui s'occupe le restaurant). Et après je suis devenu exécutive général manager. Ensuite je suis devenu sous directeur et après directeur. Tout ça en 12ans. Je prends la direction parce que je suis ravi et on m'a proposé ce poste, évidemment je dis oui. En fait, l'ancien directeur a pris son retraite et moi, je prends la suite.

Oui, je possède un diplôme hôtelier. Je suis diplômé à l'Ecole Hôtelière de Lausanne. C'est connu mais c'est très cher. Je suis directeur aujourd'hui, je peux dire, oui ça vaut le coup mais aujourd'hui il n'y a pas beaucoup d'étudiant dans l'Ecole Hôtelière Lausanne qui travaille encore dans l'hôtellerie. Ils partent dans beaucoup de directions différentes parce que le métier hôtelier, c'est un métier difficile. Il faut être là à 8h du matin jusqu'à 8h du soir. Il faut être là le samedi et dimanche, quelques fois des autres jours. Dans l'hôtellerie, généralement, on travaille dans le weekend par exemple, le restaurant, on donne 2 jours de congé dans la semaine, dimanche et lundi mais la semaine prochaine c'est le jeudi et mardi.
Par exemple, dans la société IBM, on prend quelqu'un de lundi à vendredi mais dans l'hôtellerie, on prend 7jours/7. La réception travaille aussi le samedi et le dimanche.

J'ai fait des études à Lausanne, c'est un diplôme d'étude supérieur (3,5ans). Avant ça j'ai passé mon baccalauréat comptabilité en France et après j'ai fait un BTS Action Commerciale. Oui, je travaille toujours dans l'hôtellerie sauf j'ai travaillé chez mon papa qui a une boutique de lunette un peu avant sinon je n'ai travaillé jamais faire autre chose. J'ai choisi ce métier parce que quand j'étais jeune, j'étais cancre (quelqu'un qui ne travaille pas bien à l'école ». Moi, je ne travaille pas bien à l'école, donc mes parents me disaient, Jean Vital, il faut travailler, moi je disais que je n'ai pas envie et donc mes parents m'ont envoyé dans un internat et même dans l'internat je ne travaillais pas très bien. Et un jour j'ai essayé de faire la comptabilité parce que quand j'ai travaillé dans le magasin de mon papa, j'ai aimé beaucoup de faire la comptabilité et occupé la caisse et mes parents m'ont dit que tu devrais essayer la comptabilité. Donc là, j'ai fait le bac comptabilité et ça m'a plu mais en France pour devenir expert comptable pour aller plus loin, c'est difficile et c'est très long (bac+9), médecin est plus rapide (bac+7). Quand on n'aime pas trop faire des études, faire bac+9 n'est donc pas bien. Donc en ce moment là j'ai décidé de faire

un BTS, et en BTS Action Commerciale. J'ai envie quelques choses un peu nouveau et qui permet de contacter avec les gens un peu. Comme mon papa est un commerçant, j'étais un tout petit peu ça. Et puis quand j'ai fait mon BTS, ça me plaisait mais j'ai eu une expérience dans l'école où j'étais, c'est à Aix-en-Provence, il n'y avait pas de cafétéria. Et un jour j'ai dit, moi j'ai un….qui veut sandwich et puis j'avais 5 copains qui m'ont répondu, ah tu peux m'acheter un sandwich. Le lendemain, j'ai fait des sandwiches moi même et j'ai vendu à mes copains. Et comme ça j'allais voir le directeur de l'école, écoutez on n'a pas de pièce pour manger, est ce que vous pouvez me prêter une classe. Il a dit oui. Dans cette classe j'ai fait une petite cafétéria en 1990. Je n'ai pas payé le loyer parce que c'est le directeur qui me prête la pièce. J'ai acheté une chaise, une table, un frigo, une machine hot dog, une micro-onde. Cette époque, c'est la mode de plat à la micro-onde, c'est plat tout prêt et puis j'ai vendu aux étudiants, donc tout le monde peut manger. Finalement, j'ai gagné dans l'école une petite cafétéria. Comme ça j'ai eu idée de dire, ok maman, j'ai eu mon BTS. Je veux faire l'hôtellerie et la restauration. C'est pour ça j'ai choisi ce métier parce que j'aime faire un métier très varié. On doit s'occuper la comptabilité, on doit faire RH pour le recrutement de personnel, on doit aller discuter avec client, on doit écouter la cuisine. Le fait de faire tout ça je trouve que c'est agréable. Moi ce que j'aime dans ce métier, c'est qu'il n'y a jamais deux jours pareils. Aujourd'hui, par exemple, les emails dans l'hôtel ne fonctionnent pas.

Voyez pour répondre au client puis dire à client vous avez une chambre réservée, c'est très compliqué. Justement, j'ai travaillé pour un hôtel qui appartient une société hôtelière, alors j'appelle mes collègues en Angleterre qui essaie de résoudre mes difficultés et de temps en temps je demande un coup de main. Il y a plein de situations différentes. Alors vous avez vu quand vous êtes arrivée, j'ai supervisé le fait que l'on a reçu des nouveaux meubles pour mettre dans les chambres. Je dois savoir si les choses sont bien faites, donc je suis occupé.
Pour innover l'hôtel, c'est un tout petit peu les deux car je connais l'hôtel depuis 12 ans. Je sais un petit peu comment marche l'informatique.

Moi ce que j'aime comme je vous ai dit dans ce métier, c'est qu'il est toujours différent. Il ne faut pas avoir une compétence, il faut avoir plein de compétences. Moi, je dis toujours que je ne suis spécialiste de rien mais je suis généraliste dans tout. C'est à dire que si vous me demandez d'aller à la réception de l'hôtel et puis de faire le check-in parfait, je ne peux pas faire, si vous me demandez d'aller à la cuisine et à préparer un repas pour dix personnes, je ne sais pas le faire. Mais si vous me demandez de m'occuper le client et de l'accompagner jusqu'à sa chambre et le souhaite passer un bon moment, je suis capable de le faire, si vous me demandez d'aller à la cuisine et faire une omelette pour un client, je suis capable de le faire. Je sais faire beaucoup de

choses jamais à fond mais je peux dépanner je peux aider tout le monde, c'est ça qui me plait. Si là maintenant je me tiens un client important qui arrive et que mes collègues sont occupés les bagages, je vais aider mon meilleur client à porter un bagage quand il va voir un directeur prend le bagage il veut dire ça c'est bien.

Avant ma carrière d'être un directeur, j'ai travaillé la nuit comme réceptionniste. J'ai travaillé au téléphone, j'ai travaillé dans le restaurant, j'ai travaillé dans la cuisine. C'est pour ça je dis je suis spécialiste en rien mais généraliste en tout. Vous voyez quand il faut aller voir un client, je ne suis pas tout timide, non ? je peux passer un moment avec vous et puis répondre à vos questions, je peux aider un fleuriste à faire un bouquet de fleur mais je ne fais jamais aussi beau un bouquet comme la fleuriste. Tout ça qualité là, ça vient un peu école hôtelière mais ça vient de la curiosité, je crois. Mais j'ai aussi des défauts : je fais beaucoup de choses mais je ne le finis pas beaucoup. Donnez la vision globale, non parce que c'est la propriétaire qui donne la vision globale.

Mon rôle avec les collègues est de les soutenir et de les pousser à l'avance. Dans l'hôtellerie, il y a un petit côté à policier aussi. Je dis policier, pourquoi, parce que quand on demande quelqu'un de faire une tâche, il faut être observateur mais il faut faire beaucoup de contrôle, contrôler que les choses sont bien faites. Par exemple, quand je regarde ici le cousin sur le canapé, je vois qu'il est un peu écrasé alors il faut appeler quelqu'un dans le l'hôtel, gouvernance…le cousine écrasé, il faut le remettre comme il faut.

La chambre, je ne fais rien du tout ça, c'est le rôle de la gouvernance. Par contre la gestion hôtel au quotidien, ça je m'occupe mais tout ce qui concerne les chambres c'est la gouvernance générale qui le fait…Je supervise tous leurs travaux. Donc mon rôle est la supervision tous les départements (Directeur - directeur adjoint – les chefs des départements. Les chefs des départements, c'est la gouvernance générale, ce qui s'occupe des chambres (house keeping). Il y a le chef du service technique, le chef de cuisine, le chef du service au restaurant, le chef de la réception, le chef de la comptabilité, le chef de vente, le chef de l'achat, gués relation manager, ensuite dernière ces gens, il y a encore les collaborateurs).

Dans l'hôtellerie, on a souvent de langage militaire, c'est à dire que dans la cuisine, on parle de chef de cuisine et puis après le chef de partie – cuisinier – le commis cuisine. C'est le langage militaire. On ne dit pas une équipe de cuisine mais c'est une brigade de cuisine. C'est la hiérarchie, la structure et la composition du travail.
Les compétences pour diriger un hôtel, d'abord c'est le management des RH (le plus important),

ensuite l'organisation du travail et le management commerciale et la communication et la comptabilité et finance. Vous voyez, quand on dit dans l'hôtel, on fait tout,….si l'on a un client particulier, on doit en prendre soin.
Les compétences pour évoluer dans le métier, le plus important c'est la capacité de décision puis la préparation de changement, la gestion du temps et la connaissance des nouveaux canaux de distribution (E-marketing, e-commerce) parce qu'aujourd'hui la façon de réserver un hôtel a énormément changée. Avant on téléphonait un hôtel, on disait qu'est-ce que l'on veut avoir une chambre maintenant on va sur Booking.com et puis on cherche le tarif le moins cher et puis on réserve. C'est important aujourd'hui d'être équipé dans tout ce qui est le E-business parce que si vous ne voulez pas vous perdez des opportunités.

Acquérir ces compétences, oui, je sais, la projection de l'entreprise dans le futur est importante ? bien sûr, c'est toujours important, finalement quand je vois la liste, je vois qu'il y a beaucoup de choses importantes par exemple le sens de relation est important mais c'est quelque chose à titre personnel, je pense que j'ai un petit peu par exemple le contact facile avec les gens, ça veut dire que j'ai de sens de relation. Comme je l'ai un tout petit peu, je ne vais pas à travailler sur ça.

Maintenant si l'on parle de la gestion financière comme je suis un ancien comptable, c'est important la gestion financière quand on est directeur de l'hôtel mais comme j'étais comptable, c'est plus facile pour moi. En revanche, il faut faire de la vente, vendre des chambres, c'est difficile pour moi quand on parle d'argent et prix, je ne suis pas à l'aise, là je dois développer ce genre de chose. Le prix d'une chambre d'hôtel n'est pas fixé.

Maintenant, on gère un hôtel comme on gère de ticket d'avion, chambre de l'hôtel est comme un ticket d'avion. On a des équipements électroniques, software qui nous permet d'analyser la demande, l'offre et le programme tous les jours même plusieurs fois par jour nous dit qu'on va monter le prix, on va diminuer le prix parce que mon hôtel est déjà rempli 80%, il me reste que des suites ou des chambres qui sont chères….Si l'on n'a pas de connaissance par exemple, e-commerce, e-management comme moi je n'ai pas beaucoup, c'est plus difficile, probablement parce que dans les compétences de directeur, il faut avoir beaucoup et les compétence commerciales (négociation) parfois les gens sont bons ou ne sont pas bons et moi les négociations, je n'aime pas beaucoup ça. Pour moi, c'est plus facile de faire du Public Relation que la vente. Raconter quelques mensonges, non je ne peux pas dire, je ne dis pas l'hôtel d'Angleterre de Genève est le plus beau mais je dis qu'il est un des plus beaux. Moi, vendre quelque chose au client qui n'est pas tout à fait vrai, c'est toujours difficile. Dans ma carrière professionnelle, mon

expérience personnelle, j'ai eu la chance d'aller à quelles formations de vent, je n'aime pas d'ailleurs, on m'a dit toujours que le prix, c'est la dernière chose que l'on doit aborder dans la négociation commerciale, on parle du produit, on parle à quel point l'hôtel est bon, à quel point les collaborateurs sont gentils, que mes clients quand ils viennent de l'hôtel, ils ont les meilleurs souvenirs de Genève et puis normalement quand on a déjà expliqué toutes les qualités de produit et après on n'a pas besoin de parler le prix, le client peut payer n'importe quel prix pour venir.
Oui, je sais comment acquérir les compétences. On partageait l'expérience avec d'autre personne. Ça peut être suivre des formations. En ce moment, c'est la mode mais nous on n'a jamais fait comme les grandes entreprises. Le directeur s'intéresse beaucoup à la gestion RH. Mettre un œuvre une politique RH est important. Un collaborateur quand il arrive, dans la première semaine quand il est là, on s'appelle insertion day-la journée d'introduction. Pendant la journée, on lui fait apprendre les règles de l'entreprise, diriger l'hôtel, diriger les autres, présenter les autres chefs de département. Ensuite, on a des formations de base tous les employés doivent les faire, comment s'occuper d'une femme qui voyage toute seule. Par exemple, si l'on sait c'est une dame qui prend du room service, on essaie de faire en sorte que ce soit une dame qui lui amène sa nourriture dans la chambre, il ne faut pas que c'est un homme qui amène la nourriture à une femme dans la chambre. Alors c'est ce genre de chose que l'on apprend. Ils font partie de la formation de base de l'hôtel.

C'est le responsable RH qui organise les formations, quelques fois, quelqu'un du siège vient pour donner les formations. En tant directeur, ce n'est pas moi qui anime la formation mais dans la journée de l'introduction, je viens présenter aux collaborateurs qui sont là et leur poser quelques questions.

Dans le recrutement, c'est le RH qui sélectionne le dossier, je décide mais ça dépend, par exemple, si c'est le cuisinier, je n'ai pas besoin de le rencontrer, c'est le chef de cuisine qui le fait car je n'ai pas de compétence. Je participe surtout pour la formation des cadres et des assistants. En général, on donne à tout le monde 3 mois d'essai.

Les outils RH utilisés : procédure de recrutement, on essaye de faire quelques choses rapidement, il y a premier entretien avec le manager – entretien avec le chef de département – demander le casier judiciaire– et on téléphone à l'ancien chef de collaborateur pour savoir si c'est un bon collaborateur ou pas.

Les difficultés rencontrées sont les tensions entre les collaborateurs. Depuis 2 ans, on a des

difficultés à gérer les maladies professionnelles et non professionnelles. C'est à dire que l'on a plusieurs cas qui provoquent l'absence d'un collaborateur. Par exemple, il y a une femme de chambre qui ne peut pas travailler parce qu'elle a mal au dos ou j'ai une demoiselle dans la cuisine qui s'est donné un coup dans sa jambe, elle ne pouvait pas travailler maintenant pendant 2 mois.

Ensuite j'ai deux personnes enceintes au restaurant. Ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas envie de travailler mais il y a toujours des raisons de ne pas travailler mais toutes les absences maladies c'est très difficile. Pour régler ce problème, je peux améliorer la condition de travail. Je peux essayer améliorer les horaires pour que les gens aient le temps de se reposer suffisamment et reprendre un peu énergie. Par exemple, cette année, j'ai offert à tous les employés qui le voulaient le vaccin contre la grippe. Il y a que 10 qui l'ont fait tous les autres n'ont pas voulu faire. La grossesse, on ne peut pas faire grande chose. Quand on a beaucoup absences, on recrute pas mal mais je préfère garder les employés parce que c'est important que les clients connaissent les employés. Vous voyez quand je viens à la réception, je suis capable d'accueillir un client, deux clients, ils sont contents ils se souviennent ça le directeur m'a accueilli.

On a rencontré les difficultés dans le recrutement parce que cela dépend la situation économique. Par exemple dans l'hôtellerie quelqu'un change le travail pour 50 euros de plus ou moins. Dans l'autre domaine en Suisse on ne change pas le travail pour 50 euros. On travaille et on change pour beaucoup plus, de confort ou autre chose. En plus Franc Suisse est très cher. Ça change entre euro et franc suisse, il est très positif pour mes collaborateurs parce que si je vous dis, en suisse le salaire minimum brut est 3400 francs suisse. Aujourd'hui comme 1 franc égal un peu après un euro. Quelqu'un qui fait la vaisselle ou une femme de chambre, elle gagne 3400 franc en équivalent 3400euros, c'est énorme.

En ce moment, il y a beaucoup de gens qui habitent en France qui veulent venir travailler en Suisse mais il y a 2 mois il gagne 20% de moins qu'aujourd'hui. Aujourd'hui je reçois 5 CV tous les jours qui viennent du Portugal, de la Grèce, de l'Espagne. C'est bien mais il faut baisser un peu le salaire parce qu'il y a beaucoup de gens cherchent du travail, le salaire baisse. Si vous avez beaucoup de gens qui cherche de travail on a tendance de prend quelqu'un qui accepte le salaire le moins cher. C'est logique mais ce n'est pas toujours vrai, la situation actuelle n'est pas tout à fait c'est là, malgré tout le cuisinier pour travailler dans cet hôtel par exemple, c'est difficile à trouver, il demande un salaire beaucoup plus élevé.

En Suisse, cuisinier, c'est un métier un peu rare par contre le secrétaire il y en a beaucoup plus. Le cuisinier qui n'a pas de formation gagne 3400f/mois sinon plus de 4000f/mois.
Il faut recruter, former, ça c'est sûr, dans l'hôtellerie, les tâches sont assez spécifique quelqu'un qui travaille dans la réception il ne peut pas travailler dans la cuisine. C'est plus difficile à assurer la mobilité interne.
Les solutions pour RH, j'aime bien me former, on crée une association de tous les directeurs des hôtels de 5 étoiles de Genève et on se voit une fois par mois. Et on discute du marché, des préoccupations, de tout ce qui se passe dans la ville, des relations avec les autorités municipales, l'arrivée par exemple du taxi Uber. On discute ce genre de nouveaux défis de challenges et puis en posant aussi les questions sur les personnels, est-ce-que tu as des difficultés de trouver les serveurs en ce moment. Comme ça on partage un tout petit peu nos difficultés. Dans quelques années on fait des études salariales pour connaître un tout petit peu le salaire dans les différents métiers d'hôtellerie comme ça on peut savoir combien gagne le cuisinier dans un hôtel de chaque étoile à Genève.

Pour moi ce qui est important c'est l'anglais, la maîtrise de l'anglais parce que dans l'hôtellerie on a beaucoup de salariés français (un professeur anglais qui vient une fois par semaine pour former les salariés)
Ensuite il y a des formations dans le savoir vivre, la savoir être. Ce qu'il faut dire ou ne pas dire devant un client, comment on peut se comporter. Vous voyez la semaine dernière, le chef de réception a suivi un cours sur l'accueil des clients chinois.

Exemple 2 : Réponses du dirigeant d'un hôtel indépendant 4 étoiles

J'ai 45ans. Je suis directeur de l'hôtel. Je travaille 3ans dans cet hôtel. Oui c'est un hôtel indépendant. Je suis exploitant, je suis le gérant. Nous avons une propriétaire. Nous gérons de manière autonome de l'établissement. On a deuxième hôtel à Genève.
Le première hôtel est un hôtel 4 étoiles supérieur, hôtel Bristol, il y a 100 chambres. Le deuxième hôtel est un hôtel 3 étoiles supérieur, hôtel Eden, il y a 54 chambres. On n'a pas de salariés saisonniers. On a le même nombre de collaborateur tout au long de l'année. Nous sommes 45 personnes. Les mois sont plus importants que les saisons : par exemple le mois mars, mai, juin, juillet, août sont bon. Sur l'année c'est 73%, l'été qui est plus chargé que l'hiver. Notre clientèle c'est à peu près 65% homme d'affaire, 35% de loisir touriste, on n'a pas beaucoup de congrès séminaire 4%.

La concurrence, c'est l'ensemble de plusieurs choses, tout d'abord, c'est l'emplacement. Il veut dire que le plus important pour l'hôtel est qu'il est au bon endroit, dans un bon quartier, proche de tout (shopping, quartier des affaires, lieux touristiques) Et puis de faire régulièrement de la rénovation. Il faut un hôtel qui soit régulièrement entretenu, beaucoup d'investissement chaque année, la qualité du service. Notre hôtel a beaucoup de succès parce que nous avons le bon emplacement, la qualité, le service avec le prix compétitif. Ça c'est la recette miracle du succès de cet hôtel.
Je suis attiré par le service et la clientèle, à plaisir au client, l'accueillir chaleureusement, leur faire manger des bonnes choses, leur rapporter le confort.
Oui je fais une école hôtelière en France, l'école hôtelière de Chamalières à Auvergne. Je travaille toujours dans l'hôtellerie depuis l'école hôtelière pendant 25 ans, dont 22ans à Londres et 3ans à Genève.

Mon rôle c'est de comprendre les besoins et les attentes des clients puis de leur donner ce qu'ils veulent. Il faut connaître la clientèle en fonction de sa nationalité parce que les orients ne sont pas le même les asiatiques, les russes…Donc chaque clientèle doit être comprise, on doit s'adapter à leurs attentes, à leurs besoins. Ensuite, mon rôle c'est quant même de faire en sorte de le maximum de chiffre d'affaire, de faire en sorte d'avoir une excellente gestion (achat, personnel…) Il faut avoir des personnels qualifiés, formés et en nombre suffisant par rapport au nombre de clients.

Il y a des normes dans l'hôtellerie suisse. Evidement, l'application de l'hôtel doit répondre aux

normes exigées. Un peu stratégie, c'est que nous pourrions être un hôtel mais nous restons à 4 étoiles, nous positionnons à 4 étoiles supérieures. Il y a beaucoup hôtel 5 étoiles à Genève, donc beaucoup de concurrence et cette concurrence est très difficile. Donc on a préféré être déclassé. On a préféré réduire nos prix qui nous ont permis d'accueillir beaucoup de clientèle. Aujourd'hui, la clientèle qui vient dans le 5 étoiles veut faire des économies. Donc cette position à 4 étoiles nous permet d'attirer un nombre plus important des clients avec la philosophie de donner un service et la prestation de service comme dans un hôtel 5 étoiles mais le prix dans hôtel 4 étoiles supérieures. On n'a pas prévu de changer la catégorie. On peut changer si l'on veut très facilement mais chaque année on refuse, on a largement de niveau dans la catégorie de 5 étoiles mais avec un prix d'hôtel 4 étoiles supérieures. On a du succès avec l'hôtel 4 étoiles supérieures. Le client vient ici parce qu'il bénéficie un prix moins élevé que l'hôtel 5 étoiles.

Alors ici, dans cet établissement, notre stratégie est d'avoir les collaborateurs stables. On ne veut pas que tous les six mois, nos clients décomptent des visages différents. On a des employés pour que nos clients soient reconnus et cela rassure les clients et nous, ça nous permet d'avoir des prestations de qualité, stables. Donc voilà on fait des efforts pour garder nos bons collaborateurs. Evidemment, ça veut dire que l'on essaie de leur donner un salaire intéressant et un cadre et une ambiance de travail agréable.

Mon rôle quotidien, c'est d'assurer que la qualité soit là que le client, le collaborateur est bien. Je fais le tour toutes les semaines, je contrôle les comptes. On a aussi les cadres par exemple le chef de cuisine commande les produits pour la cuisine. Je ne peux pas le faire tout seul, ce n'est pas possible. J'aime beaucoup circuler dans l'hôtel pour vérifier que les clients sont satisfaits. Donc, pour résumer la question numéro 5, il faut contrôler que les collaborateurs travaillent bien pour améliorer les conditions de travail. Il faut assurer que les clients sont satisfaits. Il faut aussi innover pour que les clients trouvent les services, les produits dont ils ont besoin.

Compétences nécessaires pour diriger un hôtel, c'est le leadership, l'analyse du marché (ça veut dire comprendre chaque clientèle, d'où elle vient, ce qu'elle veut). La qualité évidemment bien sûre. Le management commercial et la communication est aussi très important (le site internet soit très vendeur où le client peut acheter facilement sa chambre) le sens marketing est donc évidemment dans l'hôtellerie haut de gamme, on ne peut pas négliger. Le profil et le comportement comme je vous disais, d'avoir une idée très précis de son business et puis de savoir d'où vient client, qui sont les clients. Le sens de relation, si l'on n'a pas, on ne peut pas faire ce métier. Je pense que j'ai acquis pendant 25ans sinon je ne serai pas là. C'est quelque chose de

normalement naturel. Vous savez tout ce que vous avez écrit ici, ce sont des qualités que vous devriez avoir pour diriger un hôtel. On doit être obligé de savoir-faire tout ça. Le projet d'entreprise dans le future, en fait si vous voulez, c'est à dire de travailler 1 ou 2 ans avant, qu'est-ce que l'investissement fait un an, qu'est-ce que l'investissement fait 2 ans. Quelles sont les technologies que le client souhaite trouver dans un hôtel.

Bien sûr les compétences, on doit avoir mais on peut améliorer aussi parce que je suis meilleur dans certains domaines que dans d'autres. Donc dans ce cas-là, il existe des formations. Tout au long de ma vie professionnelle, j'ai eu des formations soit sur le terrain, soit travers de mes cours de formation, des séminaires de formation. Quand j'ai travaillé dans les chaînes hôtelières, les collaborateurs reçoivent régulièrement des formations des cadres, des formations pour développer. C'est les RH dans les chaines hôtelières qui donnent les formations. Les chaines de l'hôtellerie sont plus dynamiques dans ce domaine. Quand vous êtes dans un hôtel indépendant, c'est vous qui formez-vous même.

Dans un hôtel de petit taille comme le Bristol, je fais tout, je m'intéresse à tout (technique, chauffage, fourniture de l'électricité) On doit être polyvalent, capable de pouvoir discuter de RH, marketing, vente, management. Non, je n'ai pas de formation sur RH. J'en ai une dans ma vie professionnelle et puis avec l'expérience quotidienne. Tous les jours on apprend de ces erreurs, on comprend mieux des personnes avec qui on travaille. L'expérience du terrain est la meilleure formation que j'ai eue.

Oui, on a une politique RH dans l'hôtel. Nous avons des valeurs que nous communiquons tout au long de l'année à nos collaborateurs. On recrute peu parce que les gens travaillent bien. Le règlement intérieur c'est important. Quand vous commencez dans l'entreprise, on donne une fois l'organigramme à l'arrivée. L'entretien d'évaluation, c'est une fois par an.
Non, pas de plan de formation, on se forme nous-même. Absentéisme, ça dépend des services mais souvent on a de l'absentéisme surtout dans le domaine de l'entretien des chambres (house keeping). Non je n'ai pas de difficulté dans la RH, j'ai la chance parce que le RH est le plus difficile, nous avons une bonne culture entreprise un peu familiale, humaine. On a des personnels qui font des écoles hôtelières, ils sont tous formés, ils font ce métier parce que c'est le métier qu'ils ont choisi. Je n'ai pas donc de problème.

La diversité dans ce métier, on n'a pas besoin de favoriser. Nos clients nous forcent à cultiver la diversité et puis les collaborateurs viennent de toutes les régions. On a un collaborateur africain,

une coréen et beaucoup des européens (français, portugais, espagnol, italien, quelques allemands) C'est très mélangé. Donc on n'a pas besoin de favoriser la diversité, ça diversifie tout seul. Des jeunes, oui, parce que les jeunes aiment ce métier. Il faut les encourager.

Faire appel à l'expert, je ne fais jamais mais je pense que c'est intéressant. Si je rencontre les conflits, je contacte l'expert juridique. Ça m'arrive une fois/an. L'hygiène est très importante pour éviter les bactéries. Si j'ai des crises, je n'ai pas beaucoup de moyen pour faire les formations. Ça dépend que je peux financier ou pas. Pour avoir la satisfaction de client, on a de questionnaire dans les chambres, on suit aussi les informations sur Tripadvisor.

université PARIS-SACLAY
ÉCOLE DOCTORALE
Sciences de l'homme et de la société (SHS)

Titre : Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des Managers. Le cas du secteur Hôtelier de Genève.

Mots clés : organisation, managers, fonction RH, gestion des compétences, évolution, hôtellerie

Résumé : Notre recherche porte sur les compétences des managers d'hôtels dans la gestion des Ressources Humaines, et tend à répondre aux questions suivantes : comment les managers d'hôtels de tailles diverses mettent en œuvre les différentes composantes de la fonction RH ? Comment se caractérisent et se développent leurs compétences face aux nouvelles évolutions du tourisme ?
Cette thèse intègre une étude empirique auprès de managers d'hôtels indépendants et d'hôtels de chaîne à Genève, en Suisse.

Title : The Competencies in Human Resource Management of Managers. Case of hospitality of Geneva.

Keywords : organization, manager, HR function, knowledge management, evolution, hospitality

Abstract : Our research focuses on the competencies of hotel managers in Human Resources management and aims to answer these questions: How do managers of hotels of various sizes implement the different components of Human Resources function? How to characterize and to develop these competencies? and How can these competencies be characterized and developed?
This thesis integrates an empirical study on managers of independent hotels and hotel chains in Geneva of Swiss.

Université Paris-Saclay
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France