

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de l'Enseignement Supérieure

Et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management des Ressources Humaines »

Le rôle de la formation dans le développement des métiers de l'hôtellerie et son impact sur l'esprit d'innovation au travail.

Cas: Hôtel New Day

Élaboré par :

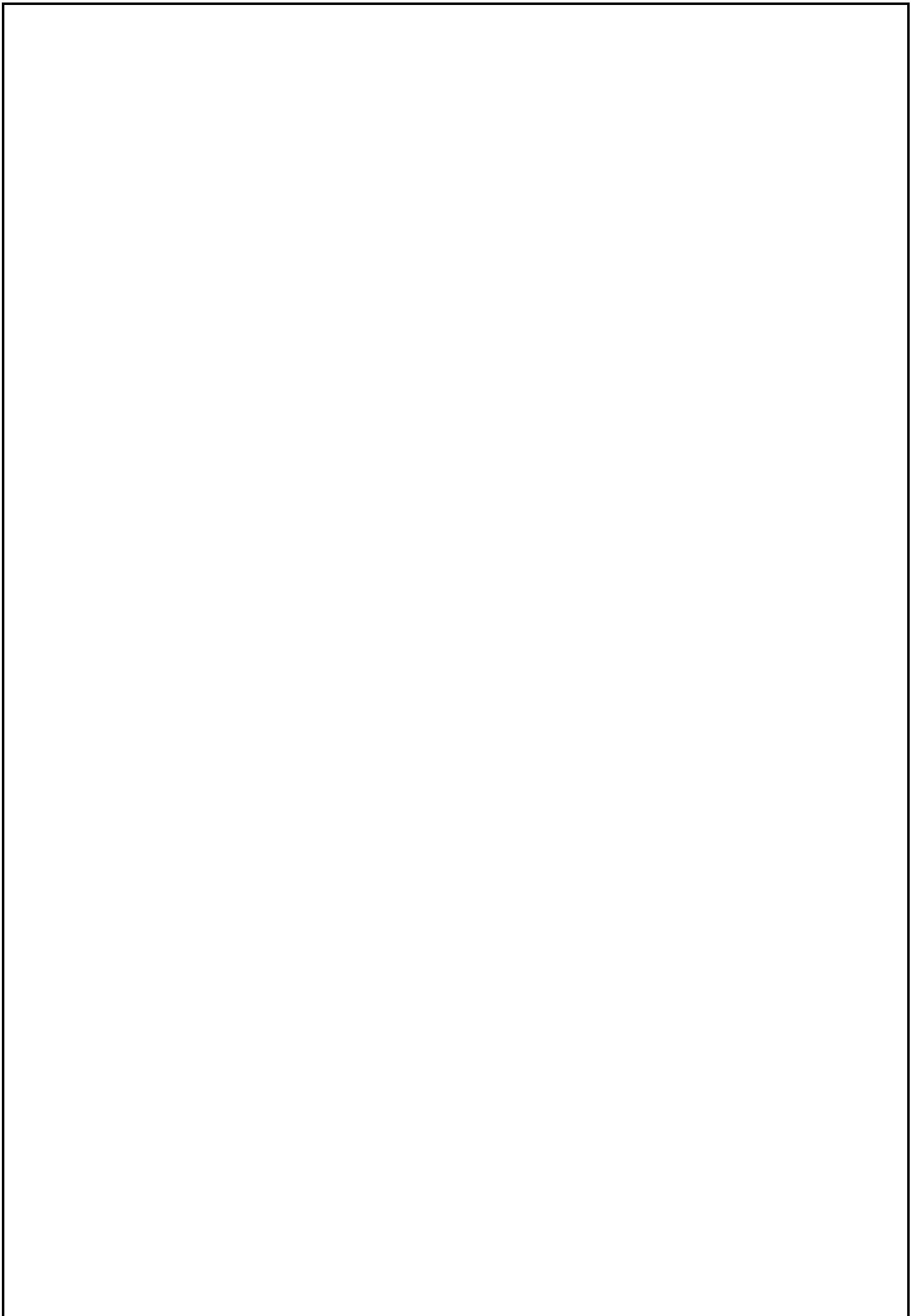
BOUKRI Oumeima

KHARKHACHE Bahiyya

Encadrée par :

Dr, Mezaache Yazid

Année Universitaire: 2023/2024.



Remerciement

Grâce à Dieu le Tout-Puissant, je suis arrivé à la fin de mes études qui n'auraient pas abouti. Aujourd'hui, je regarde et je vois un rêve longtemps attendu devenu réalité, et j'en suis fier. La route n'était pas courte, et elle ne devait pas l'être. Le rêve n'était pas proche, et le chemin n'était pas pavé de facilités. Cependant, je l'ai fait et j'ai réussi.

Mes remerciements

À « ma mère »

Mon ange et ma force après Allah, mon premier et éternel soutien, je dédie cette réalisation. Sans tes sacrifices, cela n'aurait pas été possible. Reconnaisant envers Allah qui t'a choisie parmi les humains, tu es mon meilleur soutien.

À « mon père »

Qui m'a soutenu sans limites et m'a donné sans attendre de retour, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.

À « mes sœurs »

Ma force constante sur laquelle je me suis appuyé sans relâche, vous êtes le soleil qui éclaire mon chemin dans les ténèbres de la nuit et le soutien qui ne tarit jamais dans le désespoir. Que Dieu vous protège.

Mes remerciements s'adressent également à notre encadrante, le Dr. "Mezaache LYazid", pour son soutien, ses compétences et sa clairvoyance ainsi que pour tout le temps qu'il nous a accordé.

À « mes amies »

Vous avez été les meilleurs compagnons de route dans la vie. Merci pour chaque moment, pour votre soutien et d'être là pour moi dans les moments de joie et de tristesse. Je prie pour que notre belle et spéciale amitié perdure. En particulier, à mon binôme et chère amie "Oumaima", pour ton amitié irremplaçable et ton soutien sans faille que les nombreux moments passés ensemble. Ce fut un plaisir de travailler avec toi.

Bahiyya.

Remerciement

"et qu'en vérité, l'homme n'obtient que [le fruit] de ses efforts"

Louanges à Dieu qui m'a accordé d'atteindre la conclusion de ce chemin et le commencement d'une nouvelle voie, conformément à Sa Volonté.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers mes parents, mes piliers, qui ont été ma force dans les moments de faiblesse et mes moteurs vers la réussite. Sans leur soutien, je n'aurais pu parvenir à ce que je suis aujourd'hui. Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais vous remercier comme il se doit.

À ma sœur, ma source de soutien discrète, qui vient à mon secours à chaque chute.

À mes quatre soldats, tant que vous êtes à mes côtés, je me sens invincible.

À ma collaboratrice dans ce projet, Bahia, dont le nom reflète sa beauté intérieure et qui a illuminé mes journées.

À mes amies, Halima et Fatima, je vous remercie pour les souvenirs inoubliables.

À notre superviseur, Monsieur Mezaache, pour son expertise précieuse et ses commentaires éclairés, ainsi que pour son temps dévoué.

À Monsieur Nabil, l'une des personnes les plus généreuses qui nous ont apporté leur aide pour mener à bien ce mémoire.

À tous ceux qui ont contribué, même modestement, à ce que je suis aujourd'hui, je vous adresse mes plus sincères remerciements.

Oumeima.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de démontrer que l'investissement dans la formation est intrinsèquement lié à la capacité d'innovation et à l'amélioration des services dans l'industrie hôtelière. Elle met en lumière la manière dont une formation adéquate, qu'elle soit académique ou professionnelle, équipe les professionnels de l'hôtellerie avec les compétences nécessaires pour s'adapter aux avancées technologiques et aux changements dans les préférences des consommateurs. En s'appuyant sur des études de cas et des théories de gestion de l'innovation, cette recherche illustre que la formation continue est importante pour encourager une culture d'innovation, essentielle à la compétitivité et au développement du secteur.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche qualitative, jugée la plus adéquate pour ce sujet. Cette méthode repose sur l'observation directe, l'analyse documentaire et des entretiens avec plusieurs gestionnaires. L'étude de cas, réalisée à l'hôtel New Day en Algérie, a permis de traiter et d'analyser les données recueillies, conduisant à des conclusions significatives. La principale conclusion réside dans la création de l'innovation par le biais de l'investissement dans la formation continue des employés et l'adaptation aux tendances de l'industrie hôtelière. Cette approche se traduit par une amélioration de la satisfaction client et le maintien de la compétitivité sur le marché. De plus, nous avons observé une corrélation directe et positive entre la formation et l'innovation sur le lieu de travail, soulignant ainsi l'importance stratégique de la formation dans l'industrie hôtelière. Il devient crucial de répondre aux besoins de clients de plus en plus exigeants et diversifiés.

Mots clés : l'innovation, la formation, l'industrie hôtelière, les professionnels de l'hôtellerie, les compétences.

Abstract:

The objective of this study is to demonstrate that investment in training is inherently linked to the capacity for innovation and service improvement in the hotel industry. It highlights how adequate training, whether academic or professional, equips hospitality professionals with the necessary skills to adapt to technological advancements and changes in consumer preferences. Drawing on case studies and innovation management theories, this research illustrates that continuous training is crucial in fostering a culture of innovation, essential for competitiveness and sector development.

To achieve this objective, we adopted a qualitative approach, deemed most suitable for this subject. This method relies on direct observation, document analysis, and interviews with several managers. The case study conducted at the New Day hotel in Algeria allowed for the processing and analysis of collected data, leading to significant conclusions. The main finding resides in innovation creation through investment in ongoing employee training and adaptation to trends in the hotel industry. This approach translates into improved customer satisfaction and market competitiveness. Additionally, we observed a direct and positive correlation between training and innovation in the workplace, underscoring the strategic importance of training in the hotel industry. It becomes crucial to meet the needs of increasingly demanding and diverse customers.

Key Words: innovation, training, hospitality industry, hospitality professionals, skills.

الملخص :

الهدف من هذه الدراسة هو إثبات أن الاستثمار في التكوين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار وتحسين الخدمات في قطاع الفنادق. وتسلط الدراسة الضوء على كيف أن التكوين المناسب، سواء أكان أكاديمياً أو مهنيًا، يزود العاملين في مجال الضيافة بالمهارات التي يحتاجونها للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات في تفضيلات المستهلكين. وبالاستناد إلى دراسات الحالة ونظريات إدارة الابتكار، يوضح هذا البحث أن التعليم المستمر أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة الابتكار، وهو أمر ضروري للتنافسية القطاع وتطويره..

ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدنا المنهج النوعي الذي رأينا أنه الأنسب لهذا الموضوع. يعتمد هذا المنهج على الملاحظة المباشرة والتحليل الوثائقي والمقابلات مع العديد من المدراء. وقد مكنت دراسة الحالة التي أجريت في فندق نيو داي في الجزائر من معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها، مما أدى إلى استنتاجات مهمة. الاستنتاج الرئيسي هو أن الابتكار يتم إنشاؤه من خلال الاستثمار في التكوين المستمر للموظفين والتكيف مع الاتجاهات السائدة في صناعة الفنادق. يُترجم هذا النهج إلى تحسين رضا العملاء والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق. علاوةً على ذلك، لاحظنا وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين التكوين والابتكار في مكان العمل، مما يؤكد الأهمية الاستراتيجية للتكوين في قطاع الفنادق. لقد أصبح التكوين أمراً بالغ الأهمية لتلبية احتياجات العملاء الذين يزدادون تطلباً وتنوعاً.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، تكوين، صناعة الفنادق، عاملين في مجال الضيافة، مهارات.

Sommaire

| | |
|---|------|
| <i>Remerciement</i> | I |
| Résumé: | III |
| Sommaire | VI |
| Liste des tableaux | VIII |
| Liste figures | VIII |
| Liste des abréviations | VIII |
| Liste des annexes | VIII |
| L'introduction générale | 2 |
| Chapitre I : le cadre conceptuel. | 6 |
| La revue littérature | 7 |
| Section 1 : les concepts de la gestion des ressources humains | 14 |
| I. La gestion des ressources humaines | 14 |
| I.1. Définitions des mots clés | 14 |
| I.2. Les opérations de la formation RH | 15 |
| II. La formation | 16 |
| II.1. Définition | 16 |
| II.2. Les objectifs de la formation | 17 |
| II.3. La typologie de la formation | 18 |
| II.4. Le processus de la formation | 22 |
| II.5. Le plan de formation | 26 |
| Section 2 : les concepts de l'innovation au travail | 34 |
| III. Les éléments clés de la définition du concept | 34 |
| III.1. Les origines du concept d'innovation | 34 |
| III.2. Définition de l'innovation. | 34 |
| III.3. Les caractéristiques de l'innovation | 35 |
| III.4. Les objectifs et les fonctions d'innovation | 36 |
| III.5. L'innovation en matière de GRH | 43 |
| Section3 : Le raisonnement de l'industrie hôtelière | 45 |
| I. Les attentes des clients | 45 |
| II. Les missions des métiers d'hôtellerie | 46 |
| II.1. Le service cuisine | 46 |
| II.2. Le service restauration | 47 |
| II.3. La réception | 47 |
| III. Les formations possibles dans les métiers d'hôtellerie | 47 |
| III.1. Les formations dans métiers de l'accueil (la réception) | 48 |

| | |
|--|----|
| III.2. Les formations dans métiers de la restauration | 48 |
| III.3. Les formations dans métiers de la cuisine | 49 |
| IV. Les effets de la formation dans le développement du métier d'hôtelier | 50 |
| V. L'importance de l'innovation dans l'hôtellerie | 51 |
| CHAPITRE II : cadre méthodologique et organisationnel. | 53 |
| Section 01 : l'épistémologie et de la méthodologie de recherche | 55 |
| I. L'épistémologie de recherche | 55 |
| II. La méthodologie adoptée | 56 |
| Section 2 : Situation organisationnel | 58 |
| I. La Présentation de l'hôtel | 58 |
| II. Présentation de l'organigramme de l'hôtel New Day, Alger | 59 |
| Section 3 :L'analyse des résultats | 63 |
| I. Résultat d'analyse qualitative | 63 |
| II. Discussion des résultats | 72 |
| La conclusion générale | 75 |
| Annexes | 85 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Table 1: les types de la formation..... | 22 |
| Table 2: fiche signalitique d'hotel new day..... | 58 |
| Table 3: les caractéristiques des interviewés..... | 63 |

Liste figures

| | |
|---|-------------------------------------|
| Figure 1: les catégories d'innovation..... | 39 |
| Figure 2: l'organigramme de l'hôtel New Day | Error! Bookmark not defined. |
| Figure 3: nuage de mots de la gestion de la formation..... | 64 |
| Figure 4: nuage de mots d'innovation. | 69 |

Liste des abréviations

| Abréviation | Significations |
|--------------------|------------------------------------|
| RH | Ressources Humaines |
| MRH | Management des Ressources Humaines |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| DRH | Directeur des Ressources Humaines |
| DE | Directeur d'Exploitation |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| FPC | Formation Professionnelle Continue |

Liste des annexes

| | |
|---|----|
| Annexe A : le guide d'entretien..... | 67 |
| Annexe B : Fiche d'évaluation mensuelle..... | 69 |
| Annexe C : la facture de la formation de 2022..... | 70 |
| Annexe D : la facture de la formation de 2021..... | 71 |

L'introduction générale

L'introduction générale

Le management des prestations hôtelière est appréhendée de nos jours, comme une industrie destinée à la fabrication d'éléments incorporels entrant dans la production de l'hospitalité, la joie et surtout de donner le plaisir de la clientèle.

À ce titre, soit dans le domaine des études ou bien en matière de la gestion hôtellerie, chercheurs et professionnels, sont tout d'accord aujourd'hui, que de plus en plus le rôle du facteur humain dans ce type d'industrie s'est accentue et développé d'une manière fort considérable. Parce que, c'est à la gestion des RH que revient le privilège de maintenir compétitif, les entreprises dites de service.

Dans cet optique, l'amélioration en permanence du comportement de production des employés dépend largement des ressources non matérielles, tel que le capital humain qu'il faut préserver, durablement performant et compétitif.

C'est pourquoi, les organisations à la recherche, sans cesse de la performance, mettent l'accent sur l'investissement dans la formation comme garantie d'assurance dans le développement des ressources RH.

L'étude de la formation et du développement des employés, ancrée dans l'analyse des organisations du travail, possède une histoire riche, touchant divers secteurs comme l'hôtellerie et le tourisme.

Au fil des décennies, des chercheurs de différentes disciplines ont scrupuleusement examiné les facteurs influençant l'efficacité des programmes de formation, dans le but de stimuler l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences, améliorant ainsi les performances organisationnelles et favorisant la professionnalisation sectorielle.

Souvent, cette discussion inclut la relation entre les programmes de formation et l'amélioration des compétences des employés, ainsi que l'impact des caractéristiques managériales, telles que les compétences et l'expérience, sur l'innovation dans l'industrie de l'hébergement.

Malgré la reconnaissance de l'importance grandissante des ressources humaines dans les résultats de l'innovation, le discours actuel néglige souvent l'interaction entre la formation des employés et les activités d'innovation dans ce secteur.

Cette relation revêt une importance particulière car les programmes de formation dans les hôtels facilitent la mise à jour de l'éducation formelle et la révision des ressources et des capacités nécessaires pour promouvoir l'innovation, la compétitivité et, en fin de compte, la survie dans ce secteur. Cette mise en évidence devient d'autant plus critique étant donné la perception d'un manque de structures d'emploi qualifiées dans le secteur de l'hébergement par rapport à d'autres industries.

Notre recherche repose principalement sur deux stages pratiques : le premier s'est déroulé à l'hôtel New Day, où nous avons eu l'occasion d'observer son fonctionnement en tant qu'établissement d'exploitation et l'accueil du public, Le second stage s'est quant à lui, déroulé au niveau de l'école Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration (ESHRA), d'Alger spécialisée dans la formation hôtelière et de de restauration selon le standard cinq étoiles à l'international.

Ces deux expériences nous ont permis de confronter deux approches différentes : celle de l'hôtel sur le terrain et celle dispensée par l'école. Ainsi, notre étude se concentre sur les métiers d'hôtellerie et les professions du tourisme tout en bénéficiant d'une perspective de formation complémentaire.

a) La problématique et questions de la recherche

« Comment les métiers de l'hôtellerie se réinventent et se développent à travers l'ingénierie de la formation au sein de l'hôtel New Day ? »

Pour une meilleure compréhension du sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous subdivisons celle-ci en trois sous-problématiques :

1. Comment l'industrie hôtelière cible-t-elle l'innovation au travail afin d'améliorer la qualité du service ?
2. Quels sont les facteurs à prendre en compte dans la mise à jour des nouveaux métiers ?
3. Est-ce que le sens d'innovation dans le travail hôtelier est rémunéré ?

1.1. Les hypothèses

- H1 : Le New Day Hôtel déploie des programmes de formation innovants pour son personnel afin d'améliorer la qualité de service.
- H2 : La mise à jour des métiers exige la mise en place de programmes de formation et de perfectionnement professionnel permettant aux employés d'acquérir les compétences indispensables.

1.2.Raison de choix du thème

a) Raisons subjectives

- Le désir d'approfondir les connaissances sur la fonction de la formation et de l'innovation dans l'industrie hôtelière ;
- L'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines ;
- L'attrait du domaine hôtelier et son développement permanent.

b) Raisons objectives

- La thématique relève du domaine spécialisé du management des ressources humaines ;
- La claire influence de la formation sur la mentalité innovante des métiers.

1.3.Les objectifs d'étude: Le choix de notre thème est motivé par les éléments suivants :

- L'identification du déficit des compétences et l'évaluation de la façon dont les programmes de formation peuvent améliorer les compétences et les performances des professionnels de l'hôtellerie ;
- L'exploration des opportunités de développer l'esprit d'innovation grâce à la formation.

1.4.Les limites

a) Les limites spatiales et temporelles de l'étude

- Les limites spatiales : l'objet de notre étude est hôtel New Day de d'Alger, située dans Hussein-Day ;

- Les limites temporelles : les dernières années, autrement dit la période d'après covid-19

1.5. La structure du plan de travail : Nous avons structuré notre plan d'étude en deux chapitres:

- Le premier chapitre comprend la revue de littérature et les contextes théoriques liés à notre thématique de recherche.
- Le deuxième chapitre présente la méthodologie, la partie pratique et les résultats obtenus de notre recherche.

Ce plan binaire est adapté au mémoire de master, car il permet l'accumulation et l'assimilation des connaissances théoriques et leur mise en pratique dans le cadre de l'Hôtel New Day, durant un stage de deux mois du 11/02/2024 au 30/04/2024.

Chapitre I : le cadre conceptuel.

La revue littérature

I. La formation dans les métiers d'hôtellerie

- L'étude de **(Mercedes, Marco, Vicente et Francisco, 2015)** analyse comment les politiques de formation affectent les performances globales, la satisfaction des clients, la qualité services et les résultats financiers dans l'industrie hôtelière de la région valencienne. En parallèle, elle cherche à identifier les éléments de la politique de formation qui ont un impact sur les performances dans l'industrie hôtelière espagnole. Pour ce faire, des questionnaires validés seront envoyés par voie postale aux directeurs généraux de 112 hôtels, en utilisant une sélection stratifiée pour garantir la représentativité de l'échantillon, ainsi que des contacts téléphoniques. Les résultats de l'étude ont confirmé une corrélation positive entre les politiques de formation et les performances organisationnelles. Les aspects les plus influents sont les objectifs de formation, l'évaluation des formations et l'analyse des besoins en formation.

- De son côté, l'étude menée par **(Ramesh and Tantrika, 2022)** vise à évaluer les effets de divers types de formation sur les performances des employés dans l'industrie hôtelière. L'étude se concentre sur les employés de Marriott International basés à Londres, au Royaume-Uni, en utilisant un questionnaire en ligne pour recueillir des données auprès de 172 participants. Les résultats révèlent que la formation en milieu professionnel a un impact significatif sur la performance des employés. De plus, la formation en dehors du lieu de travail a également un effet positif et notable sur leurs performances, alors que la formation en ligne ne semble pas avoir d'impact significatif. Par ailleurs, l'analyse des divers aspects de la performance des employés montre que ces derniers évaluent leur propre performance chez Marriott International comme étant hautement efficace.

- L'étude menée par **(Aslam and Ratnayake, 2021)** vise également à examiner la relation entre la formation, le développement et la performance dans l'industrie hôtelière au Sri Lanka. Pour ce faire, un questionnaire structuré a été distribué aux employés du département des ressources humaines de l'hôtel afin de recueillir les données nécessaires. Un total de 63 réponses a été obtenu pour cette recherche. Les résultats de l'étude ont révélé une corrélation positive entre la

formation et la performance, ainsi qu'entre le développement et la performance dans l'industrie hôtelière au Sri Lanka.

II. L'innovation dans les métiers d'hôtellerie

- Dans notre premier article, nous avons exploré la typologie des innovations de service dans l'hôtellerie, basée sur les travaux de l'auteur (**Jordane & Cinotti, 21 mai 2014**), L'objectif était de présenter une nouvelle typologie spécifiquement adaptée à l'industrie hôtelière, soulignant l'importance de l'innovation pour se distinguer dans un marché compétitif. Pour ce faire, l'étude a analysé 100 exemples d'innovations de service, enrichissant ainsi la compréhension et l'application pratique pour les professionnels du secteur. L'article montre que l'innovation dans cette industrie peut être évaluée à travers des indicateurs tels que le bénéfice, le chiffre d'affaires et l'amélioration des relations entre clients et personnel. Ces analyses ont conduit à l'établissement d'une nouvelle taxonomie, offrant un cadre de référence commun pour tous les acteurs impliqués dans l'innovation de services hôteliers. Cette base peut non seulement orienter la recherche future, mais aussi faciliter la mise en œuvre d'innovations de services dans les établissements.

- L'étude menée par (**François, 22 et 23 avril 2013**) a mis en lumière l'importance de l'innovation dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Son objectif était de mesurer le rôle de l'innovation dans ces industries, d'identifier les lacunes dans les recherches existantes et de proposer des axes pour de futures études. Elle a également examiné les motivations des entreprises à innover et discuté des éléments clés favorisant le succès de ces innovations, avec pour finalité d'améliorer la compétitivité et la performance dans ces domaines. L'article se penche sur le processus d'innovation culinaire adopté par 20 chefs de cuisine de restaurants étoilés au Guide Michelin. Les résultats de l'étude ont été obtenus en analysant les réponses à un questionnaire distribué à ces 20 chefs, et l'étude conclut que l'innovation est cruciale pour la compétitivité dans ces industries, soulignant le rôle critique du personnel et des fournisseurs. Pour favoriser l'innovation, les entreprises sont encouragées à développer une culture d'ouverture au changement et à ajuster leur structure organisationnelle pour mieux soutenir les initiatives innovantes, en plus de collaborer avec des organismes spécialisés.

- Selon l'auteur (**JAN & FRANCINA, 29 January 2013**), Cette étude se concentre sur l'exploration de l'impact de l'innovation dans l'industrie hôtelière sur la performance commerciale dans les îles Baléares, en Espagne. Elle examine différents types d'innovation ainsi que leurs combinaisons pour évaluer leur influence sur la performance des hôtels, notamment en ce qui concerne le taux d'occupation et la rentabilité. Les résultats de l'étude, basés sur des informations recueillies par le biais d'un questionnaire distribué à personnes sélectionnées au hasard parmi les gestionnaires d'établissements hôteliers opérant dans les îles Baléares, en Espagne, ont montré que les modèles utilisés étaient efficaces pour expliquer les différents types d'innovation, démontrant des effets statistiquement significatifs des variables explicatives sur la variable dépendante pour chaque modèle.

II. Les rapports Formation / innovation au travail

- L'étude menée par (**Réal, 2024**) vise à établir un lien entre l'évolution du contexte commercial des organisations et la refonte de la fonction formation et développement du personnel. Un des principaux défis auxquels sont confrontés les acteurs de ce domaine est la capacité à déployer des stratégies d'apprentissage favorisant la synergie entre les savoirs tacites et explicites, afin de faciliter la création de nouveaux savoirs collectifs à la base de l'innovation diffuse. L'auteur suggère que pour favoriser cette création de nouveaux savoirs collectifs, il est essentiel de mobiliser des stratégies d'apprentissage qui encouragent la synergie entre les savoirs tacites et explicites, permettant ainsi de faciliter cette création de nouveaux savoirs collectifs.

- Dans une étude menée récemment par (**Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, & Rojot, 18 avril 2024**) il est exploré comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent les stratégies d'innovation en France. L'ajustement des pratiques RH aux stratégies d'innovation est crucial pour améliorer la performance économique et sociale des entreprises. Après avoir passé en revue la littérature pertinente, des hypothèses sur le contrôle des salariés, la formation, et la rémunération ont été formulées. Une étude pilote a ensuite été réalisée avec un questionnaire distribué à 3601 salariés et représentants de la direction. Les résultats montrent que les entreprises innovantes mettent en œuvre des pratiques RH personnalisées, comme des rémunérations adaptatives, une plus grande autonomie des employés, moins de contrôle direct, et le développement de formations spécifiques. Malgré un absentéisme réduit, ces entreprises

font face à des défis tels que des litiges fréquents et des grèves, ce qui souligne l'importance d'aligner les pratiques RH avec les stratégies d'innovation pour renforcer leur performance globale.

- L'étude de **(Anna & Nikolskaya, 2022)** l'étude vise à d'explorer l'importance de la formation du personnel dans le développement innovant des entreprises hôtelières à l'ère numérique. Elle met en évidence les avantages de la transformation numérique dans l'éducation, l'importance de continuellement développer les compétences du personnel, et l'impact des innovations sur la qualité des services hôteliers. Les résultats de l'analyse visent à aider les entreprises à surveiller leur potentiel d'innovation et à améliorer la qualité des services offerts aux consommateurs modernes, principalement âgés de 50 ans et plus, qui recherchent des services axés sur l'amélioration de la santé. Par conséquent, les entreprises hôtelières devraient se concentrer sur la fourniture de services adaptés à ce groupe démographique. En conclusion, cette étude souligne l'impact positif des innovations en matière de gestion sur la qualité des services et la performance économique des entreprises hôtelières, ainsi que l'importance de développer continuellement les compétences du personnel pour rester compétitif sur le marché.

- Selon **(Kanapathipillai, 2021)** l'objectif est d'explorer l'impact de la formation et de l'innovation sur la performance organisationnelle dans l'industrie de l'hospitalité en Malaisie, avec la satisfaction au travail comme médiateur. Cette étude a été menée à l'aide d'une enquête utilisant des questionnaires auto-administrés structurés. Un total de 800 questionnaires ont été distribués aux gestionnaires de 400 hôtels en Malaisie, dont 653 ont été collectés.

Les résultats de l'étude ont révélé que la formation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle et de la satisfaction au travail des employés dans l'industrie de l'hospitalité en Malaisie. L'impact de la formation sur l'innovation est significatif, car la formation est un élément clé pour développer les compétences, les connaissances et les performances des employés, conduisant ainsi à une meilleure efficacité organisationnelle et à des niveaux plus élevés de satisfaction au travail. Il a également été observé que la formation et l'innovation ont un impact significatif sur la performance organisationnelle dans l'industrie de l'hospitalité en Malaisie, et que la formation, l'innovation et la satisfaction au travail sont tous interconnectés avec la performance organisationnelle.

- L'étude de **(Gomilevskaya, Kononov, & Schur, 2018)** explore les aspects institutionnels et managériaux de l'innovation dans l'industrie hôtelière, en se concentrant sur le financement des projets innovants, la formation du personnel orientée vers l'innovation, et l'impact de ces innovations sur l'efficacité opérationnelle des services hôteliers. Elle propose un modèle de coopération entre les hôtels et les écoles de formation, ainsi que des programmes de formation adaptés. Les résultats, basés sur un questionnaire distribué à 19 hôtels de Vladivostok, montrent que les innovations principalement adoptées concernent les nouveaux services d'information sur le marché régional ou l'hôtel lui-même, tandis que les innovations marketing prennent la forme d'offres spéciales et de programmes de fidélité, principalement dans les hôtels haut de gamme.

- D'autre, la dernière recherche qui vise à l'objectif de cet article est l'analyse de l'impact des programmes de formation et des caractéristiques des gestionnaires d'hôtels sur les décisions et le niveau d'innovation dans le secteur de l'hébergement. Selon l'auteur **(Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2012)** Son objectif est de fournir des informations pertinentes pour promouvoir l'innovation dans ce secteur et de mettre en avant le rôle crucial de l'expérience et de l'éducation dans son influence sur l'innovation. Les modèles utilisés dans cette étude visent à évaluer comment les programmes de formation et les traits des directeurs d'hôtel influencent les décisions et le degré d'innovation au sein des établissements. La méthodologie adoptée combine des approches quantitatives et qualitatives. Un échantillon de 331 directeurs d'hôtel, sélectionnés de manière proportionnelle, a été soumis à un questionnaire, tandis qu'un certain nombre d'entre eux ont également été interviewés. Les résultats de l'article mettent en évidence l'effet positif significatif des programmes de formation sur les décisions en matière d'innovation, avec une influence plus marquée sur l'intensité de l'innovation. L'expérience en gestion, le niveau d'éducation et la propriété des établissements jouent également un rôle dans leur capacité à influencer l'innovation.

- L'objectif de l'étude menée par **(Chang, Gong and Shum, 2011)** était d'examiner le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans la promotion de l'innovation, à la fois incrémentale et radicale, au sein des organisations du secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Cette innovation est cruciale pour améliorer la qualité des produits, accroître l'efficacité, réduire les coûts, répondre aux besoins des clients, augmenter les ventes et les bénéfices, gagner des parts de marché et se différencier de la concurrence. Malgré son importance, l'innovation reste

peu explorée dans ce secteur, ce qui amène souvent les gestionnaires à s'appuyer sur leur intuition et leur expérience limitée. Pour mener leur étude, les chercheurs ont élaboré un questionnaire distribué aux responsables des ressources humaines de 196 hôtels et restaurants indépendants. Les résultats de l'étude ont confirmé que le recrutement d'employés polyvalents en contact direct avec les clients et leur formation à diverses compétences ont des effets significatifs et positifs sur l'innovation, qu'elle soit incrémentale ou radicale, au sein des entreprises hôtelières et de restauration en Chine. De plus, ces deux pratiques de GRH ont un impact négatif conjoint sur l'innovation incrémentale, mais pas sur l'innovation radicale.

- L'étude menée par **(OTTENBACHER and GNOTH, 2005)** vise à explorer les facteurs déterminants du succès de l'innovation dans l'industrie hôtelière, en mettant l'accent sur le développement de nouveaux services. Son objectif est d'identifier les éléments clés qui favorisent la réussite des innovations de services dans les hôtels, en mettant en lumière l'importance de la gestion des ressources humaines, de la formation des employés, de l'autonomisation et de l'engagement envers le service.

Pour ce faire, les chercheurs ont mené des entretiens exploratoires avec des gestionnaires d'hôtels pour évaluer et définir le succès à travers des mesures qualitatives telles que les retours des employés. De plus, un questionnaire a été distribué à 480 hôtels, dont 184 questionnaires ont été complétés par des gestionnaires d'hôtels. L'étude met en évidence neuf facteurs clés qui favorisent le succès des innovations de services dans l'industrie hôtelière. Parmi ces facteurs, on retrouve la sélection du marché, la gestion stratégique des ressources humaines, la formation des employés, la réactivité du marché, l'autonomisation, l'évaluation basée sur le comportement, la synergie marketing, l'engagement des employés et la qualité tangible. Les résultats de l'étude démontrent que ces éléments sont essentiels pour stimuler le succès de l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie. De plus, l'analyse de régression confirme que ces facteurs contribuent de manière significative au succès des innovations dans l'industrie.

Préambule

Cette partie est dédiée à l'élaboration du cadre conceptuel et à la revue de littérature, ce qui nous permettra de clarifier les notions théoriques principales. Dans ce premier chapitre, nous nous focalisons sur l'essence même de l'industrie hôtelière, en examinant attentivement deux éléments clés : la formation, fondement sur lequel se construisent les compétences et l'expertise des professionnels évoluant dans un secteur en perpétuelle mutation, et l'innovation, moteur de changement stimulant la créativité et la compétitivité de ce domaine. En scrutant de près ces deux variables, nous pourrions comprendre leur impact sur les carrières dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, et ainsi anticiper les tendances et les défis qui façonnent le paysage professionnel de cette industrie dynamique.

Section 1 : les concepts de la gestion des ressources humains

I. La gestion des ressources humaines : Cette section définit tout d'abord les fondamentaux de GRH et la fonction RH en général dans l'organisation. Le dernier volet de cette section examine les différentes pratiques de GRH.

I.1. Définitions des mots clés

I.1.1. La définition de la gestion de ressources humaines

« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer les personnes comme des ressources, mais considérer les personnes comme ayant des ressources. La mission de la gestion des ressources humaines est de développer et de mobiliser les compétences des employés ». **(Jean-Marie, 2016)**

Cette perspective évolutive de la gestion des ressources humaines reconnaît que chaque individu possède des compétences et des talents uniques. L'accent est mis sur le développement et la mobilisation de ces ressources au sein de l'organisation, plutôt que de les considérer simplement comme des ressources à exploiter. L'objectif est de créer un environnement dans lequel les compétences individuelles sont cultivées et utilisées le plus efficacement possible, ce qui nécessite souvent un développement et un soutien professionnels pour permettre aux employés d'atteindre leur plein potentiel.

« Il s'agit d'une fonction de l'entreprise qui vise à maintenir une adéquation efficace et durable entre les salariés et leur emploi en termes de nombre, de qualités et de motivation. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie au travail, de développer les interactions et la coopération et d'optimiser en permanence les compétences qui contribuent à la stratégie de l'entreprise ». **(Jean-Marc, 2023)**

I.1.2. Définir la fonction ressource humaine (FRH)

Selon Bélanger, Petit et Bergeron (1983), la fonction RH désigne : "l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service de l'organisation du travail". Au fur et à mesure que cette

fonction se spécialise, son champ d'action s'élargit et l'organisation devient plus complexe. Ses responsabilités comprennent "toutes les activités liées à l'acquisition, au développement et à la fidélisation (rétention) des ressources humaines". Le but de fournir une main-d'œuvre productive, stable et satisfaisante à l'organisation du travail" (Bélanger et al.). Permettre à l'entreprise d'atteindre le niveau de production et de qualité souhaité au coût le plus bas possible. **(Peretti, 2008) (Citeau, 2002)**

La fonction des ressources humaines, selon Bélanger, Petit et Bergeron (1983), implique la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation du travail. Au fil du temps, cette fonction se spécialise et son champ d'action s'élargit pour répondre à la complexité croissante des organisations. Les responsabilités des ressources humaines englobent l'acquisition, le développement et la fidélisation des employés dans le but de fournir une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite. L'objectif ultime est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de production et de qualité tout en minimisant les coûts

I.2. Les opérations de la formation RH

I.2.1. Le recrutement : Citeau, Jean-Pierre a défini le recrutement comme le processus d'attraction et de sélection de candidats potentiels pour des postes au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les ressources humaines jouent un rôle fondamental dans la vie d'une organisation et il est important qu'elles soient entourées de personnes ayant les capacités, les compétences et les personnalités les plus adaptées aux postes à pourvoir, c'est pourquoi les entreprises les recrutent. **(Citeau, 2002) (Peretti, 2008)**

Autrement dit, toute organisation quel que soit son secteur d'activité constitue le lieu de création des postes d'emploi, elle a besoin à ce titre d'embaucher les bonnes compétences pour servir son plan d'objectifs.

Dans ce cadre, elle est appelée à attirer les talents et les maintenir en son sein d'une manière stable et continue.

I.2.2. La gestion des carrières : Une carrière est définie comme un ensemble de tâches ou d'activités liées au travail qu'un individu effectue tout au long de son parcours professionnel et auxquelles sont associées des attitudes et des réactions spécifiques (**Gutteridge et al, 1993**).

I.2.3. Contrôle de gestion : La fonction de gestion d'une entreprise est responsable de la planification, du suivi et de l'optimisation des performances financières et opérationnelles de l'entreprise. L'une des fonctions clés de la gestion d'entreprise est la budgétisation. La budgétisation peut également couvrir toutes les activités d'une entreprise, car les outils appropriés fournis par la gestion d'entreprise sont toujours nécessaires, que ce soit dans les domaines du commerce, de la gestion de la production ou de l'approvisionnement. (**Alazard & Separi, 2010**)

I.2.4. La gestion sociale : Les professionnels RH jouent un rôle crucial dans la résolution des conflits entre les employés, le renforcement des relations entre employés et employeurs et la création d'une bonne communication entre les employés, unissant ainsi l'entreprise comme une seule famille et garantissant une culture d'entreprise de type familial. (**Samantha, 2023**)

I.2.5. La gestion salariale : Une autre tâche essentielle du département RH est la gestion des salaires et le maintien en permanence de leur attractivité. Il s'agit de la gestion des salaires, en proposition des résultats du travail.

II. La formation

II.1. Définition : La formation est une fonction liée aux activités de la GRH, elle considère comme une activité d'apprentissage qui a la main de développer la capacité des travailleurs pour accomplir parfaitement son travail demandé.

Jean-Marie PERETTI définit la formation comme suit: «un ensemble d'action, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes, leurs habiletés et leur capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures». (**Peretti, 2007**)

Dans le même contexte, CARLOTTO donne aussi son opinion et dit qu'elle est : « un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées périodiquement par l'entreprise visant l'acquisition des connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement intérieur et extérieur ». (CARLOTTO, 2003)

II.2. Les objectifs de la formation : Le cycle de formation est une action essentielle dans la gestion des ressources humaines elle est étroitement liée aux orientations du top management, dans lesquelles la formation joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs prioritaires.

Les buts de la formation dans son ensemble sont variés et diffèrent en fonction du sujet ou du thème abordé. Il est nécessaire de les établir en fonction des stratégies de l'entreprise. Les objectifs établis par le Service des Ressources Humaines doivent prendre en considération les contraintes actuelles, telles que les ressources financières disponibles pour la formation. (BAUDOIN.E et autres, 2020)

D'après Jaques Soyer (D. SOYER, 2003), on peut classer les objectifs de la formation en deux catégories principales. Les différentes actions de formation peuvent avoir des objectifs variés qui répondent à la fois aux attentes des employés et aux objectifs établis par l'entreprise :

II.2. 1. Les objectifs de la formation d'après les attentes du salarié (SOYER, 2003)

- Maîtriser davantage son métier ;
- Se préparer à des évolutions et à des mutations internes ;
- Améliorer la compréhension de l'entreprise où l'on travaille ;
- Évaluer le niveau de compétence et développer les compétences professionnelles ;
- Augmenter l'estime de soi des salariés et S'ajuster à la fonction occupée ;
- Garantir la correspondance entre les compétences et les connaissances des employés.

II.2.2. Les objectifs de la formation par le fait de l'organisation (SOYER, 2003)

- S'ajuster aux besoins de l'environnement ;
- Créer et encourager la promotion de certaines valeurs au sein de l'administration ;
- Mobilisation des membres du personnel pour occuper des postes supérieurs ;
- Améliorer les compétences intellectuelles, la culture et les compétences de gestion de l'encadrement ;
- Instaurer un sentiment d'appartenance chez les employés envers leur entreprise et favoriser une meilleure perception de leur environnement de travail ;
- Connecter la formation à la communication afin de favoriser une atmosphère de plus grande collaboration et de permettre aux employés de se rencontrer lors de la formation, ce qui les aide à résoudre certaines incompréhensions et malentendus ;
- Améliorer les compétences intellectuelles de base.

II.3. La typologie de la formation : La définition des principaux types d'actions de formation liés aux objectifs semble être un préalable pour assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et, d'une part, permettre un accès effectif et équitable à la formation aux droits de représentation, et, d'autre part, permettre un arbitrage clair entre les besoins de l'administration et les souhaits de son personnel. Les actions de formation liées aux objectifs apparaissent comme un préalable pour garantir une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et, d'une part, permettre une formation efficace et égalitaire aux droits des représentants et, d'autre part, un arbitrage clair entre les besoins de l'administration et les souhaits des salariés. (JAQUES, 2003)

II.3.1. La formation initiale: Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en

alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail. (DJANKAI, 2003)

1. Formation de Base

a) **La Formation de type Scolaire Traditionnelle** : C'est ce qu'on appelle une formation de type universitaire « classique ». Elle permet aux universitaires d'obtenir des emplois par le biais de concours en général. (DJANKAI, 2003)

b) **La formation Professionnelle de base** : La formation professionnelle est plus orientée vers la pratique car elle vise à améliorer les connaissances, les compétences, la performance individuelle ou collective et celle de l'entreprise dans son ensemble, en acquérant des compétences dans les domaines couverts de manière limitée, tels que (comptabilité, communication, leadership, etc.) voire très limité (Word, Outlook, Excel, etc.) (hosdey, rogister, 2009)

2. La Formation Complémentaire : Elle s'agit de toute personne qui a suivi une formation initiale, qu'elle soit scolaire traditionnelle ou de base professionnelle, afin de s'adapter aux exigences de l'entreprise. (hosdey and rogister, 2009)

3. La Formation Post Recrutement : Il s'agit d'une formation destinée aux agents qui ont réussi un concours, un examen professionnel ou sont encouragés par liste d'aptitude. Elle favorise l'apprentissage pour occuper une fonction, c'est-à-dire toutes les actions qui permettent de montrer à un employé les responsabilités d'un nouvel emploi, ainsi que le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. L'objectif de ce genre d'apprentissage en alternance est de préparer les jeunes employés à devenir rapidement opérationnels dans leur environnement professionnel.

II.3.2. La formation professionnelle continue : Permet de développer une expertise au sein de la profession.

1. Les différents types de formation professionnelle selon jean Marie Peretti :

a) **Adaptation ou perfectionnement** : « Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son poste de

travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs ». (DARBELET, 1998)

Son objectif est d'enrichir les connaissances et les compétences d'une personne déjà qualifiée, souvent confrontée à des lacunes telles qu'un manque de maîtrise des connaissances pratiques ou une ignorance des avancées techniques.

- b) **La prévention** : Elle vise à préparer une transition professionnelle en vue d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technologique. (DARBELET, 1998)
- c) **La conversion** : Elle s'adresse aux salariés dont les postes sont menacés ou supprimés, en les préparant à occuper de nouveaux emplois nécessitant des qualifications différentes de celles qu'ils possédaient initialement. (DARBELET, 1998)
- d) **L'apprentissage** : La mise à jour des compétences dans une discipline, une technologie ou un métier est essentielle pour une personne afin de maintenir sa pratique professionnelle actuelle ou d'accéder à des postes plus appropriés et enrichissants à l'avenir. (DARBELET, 1998)
- e) **L'Entraînement** : Ce type de formation, qui est pratique et se déroule sur le lieu de travail ou dans un espace spécifiquement dédié à cet effet, offre à l'employé l'opportunité d'apprendre les processus en vigueur au sein de l'organisation, lui permettant ainsi d'acquérir les compétences nécessaires pour accomplir des tâches spécifiques. (DARBELET, 1998)
- f) **Le stage** : Cette formation est programmée pour une durée déterminée par l'entreprise, visant à permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences qui favoriseront leur adaptation et leur efficacité sur le lieu de travail. (DARBELET, 1998)
- g) **Le recyclage** : La formation englobe l'ensemble des programmes (gouvernementaux, syndicaux) visant à former les employés déplacés en raison d'un changement causé par l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâches ou à leur enseigner un nouveau métier ou une nouvelle profession. (DARBELET, 1998)

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ». (YAHYAOU, 1997)

2. Les différents types de formation professionnelle selon Jacques Soyer : (Soyer, 2003)

a. Adaptation : La collecte des besoins de formation de ce type découle souvent de dysfonctionnements ou de la recherche d'améliorations au sein des unités de travail. Ces formations sont généralement mises en place dès l'entrée dans un poste (adaptation initiale) ou lors d'un recyclage visant à actualiser les pratiques. Le personnel conserve le même type d'emploi et reste dans la même sphère professionnelle ou métier, ces formations étant généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui dispose souvent d'un budget décentralisé à cet effet. (Soyer, 2003)

b. Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité professionnelles : Dans ces situations, des modifications significatives du travail surviennent, entraînant un changement de métier, que ce soit suite à une promotion ou afin de maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial. Cette formation, de longue durée, implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et compétences. Son objectif est de garantir le maintien de l'emploi du personnel ou de stimuler la motivation par le biais de promotions internes. (Soyer, 2003)

c. Fournir les outils intellectuels de base (culture générale) : Il s'agit d'une formation générale englobant des matières telles que les langues, les mathématiques, l'analyse logique de situations et la prise de décision, visant à rehausser le niveau de compétence du personnel. Souvent utilisée avant d'orienter les salariés vers une formation de "mobilité", elle peut également être qualifiée de formation "préprofessionnelle". Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat, avec les inscriptions se faisant à partir d'un catalogue de cours disponibles. (Soyer, 2003)

d. Enrichir la culture d'entreprise : Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, de manière plus ou moins centralisée, ce qu'elle considère comme la culture commune de la société. Les actions de formation sont ensuite proposées à tous les salariés, qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Dans ce contexte, le pouvoir hiérarchique est souvent affaibli, car il est difficile pour un supérieur de s'opposer à la demande d'un collaborateur désireux de s'initier à la culture d'entreprise définie par la direction. Ainsi, c'est le stagiaire qui détient principalement le pouvoir de décision en matière d'inscription. (Soyer, 2003)

e. Mobilisation autour d'un projet d'entreprise : des actions peuvent être lancées en parallèle avec les projets de l'entreprise. Cela peut inclure la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, le lancement d'un projet de qualité, la réalisation d'un plan d'amélioration ou l'utilisation de certaines ressources. L'objectif principal est d'atteindre le maximum d'efficacité. Pour ces initiatives, on cherche généralement un mode de formation qui implique le plus grand nombre de personnes possible, ou du moins toutes celles qui ont une influence sur la réussite du projet.

Table 1: les types de la formation

| La formation initiale | La FPC (Jan Marie Peretti) | La FPC (Jacques Soyer) |
|------------------------------|-----------------------------------|---|
| F de base | Adaptation | Adaptation |
| La F initiale complémentaire | Prévention | Outils intellectuelles de base |
| La F post recrutement | Conversion | Culture d'entreprise |
| / | Apprentissage | Mobilisation sur un projet d'entreprise |
| / | Stage | / |
| / | Recyclage | / |

Source : réalisé par nous-même.

II.4.Le processus de la formation : La mise en œuvre de la formation professionnelle est généralement découpée en six étapes et activités hiérarchisées.

II.4.1. L'identification et l'analyse des besoins : L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences actuelles des salariés et celles requises pour les activités actuelles ou futures. **(Charles-Henri, 1987)**

« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profit professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation » **(LEBOTERF, 1990)**

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation » (MEIGNANT, 1997)

1. Typologie des besoins : Trois catégories de besoins en formation sont identifiées pour répondre aux exigences de l'organisation de travail :

- a) **Les besoins personnels :** Ces besoins sont formulés par les salariés lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur poste. (Ou désir d'atteindre un certain objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans rapport direct avec le poste qu'il occupe.
- b) **Les besoins individuels :** Il s'agit des besoins liés à l'emploi ou au poste de travail ainsi qu'à l'évolution qui en découle. La formation intervient dans le cadre d'un projet de mobilité interne d'un salarié ou d'une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine identifié par l'employé et/ou sa hiérarchie. (SOYER, 2003)

Ces besoins sont identifiés par le responsable de la formation en collaboration avec les cadres dirigeants et les managers opérationnels lors d'entretiens visant à recueillir les besoins.

Selon la convention, ces besoins peuvent être associés aux problèmes et objectifs liés aux groupes de travail, à tous les titulaires d'un poste spécifique, à tous les individus d'un statut spécifique, ainsi qu'à tous les membres d'une unité spécifique. De plus, on peut considérer cela comme une formation sur l'initiative de l'entreprise. (SOYER, 2003)

2. Moyens d'identification des besoins de formation

- a) **Observation et écoute :** Le gestionnaire doit comprendre les responsabilités des employés en observant leur travail et en écoutant leurs commentaires sur les méthodes de travail. Cette approche lui permet d'avoir une vision d'ensemble de la situation et de cerner les aspects à améliorer.
- b) **Entrevue individuelle :** Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de comprendre les besoins spécifiques des individus et d'effectuer des clarifications concernant les comportements attendus au sein de l'entreprise.

- c) **Groupe de discussion** : Le responsable demande l'échange d'opinions. Il faudra organiser cette réunion en mettant en place un ordre du jour approprié. Il est essentiel d'avoir un animateur neutre pour garantir que chaque personne ait le même droit de parole.
- d) **Évaluation du rendement** : L'objectif de cette activité du cycle de gestion des ressources humaines est de repérer les besoins de formation en se basant sur les indicateurs de performance et les attentes associées au poste. **(Dumais, 2008)**

II.4.2. Le design de la formation : L'objectif de la conception de la formation est de créer une stratégie visant à combler l'écart entre les compétences et la performance. Elle intègre les éléments essentiels nécessaires à l'élaboration du plan de formation. **(PATRICK, MARTIN, 2013)**

Afin d'accomplir cela, il est nécessaire de créer un résumé détaillé à l'intérieur, en perspective d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- **Pourquoi** : Quelles informations émergent des résultats de l'analyse des besoins ?
- **Quoi** : Quelles compétences la formation s'efforcera-t-elle de renforcer ?
- Quelles spécificités de l'organisation cliente auront un impact sur la conception de la formation?
- **Qui** : Quelles sont les caractéristiques principales des individus ciblés par la formation ?

Ces informations revêtent une importance capitale car elles guident directement les décisions que la structure de formation doit prendre lors de l'élaboration du plan de formation, Pour compléter ce dernier, il est impératif de faire des choix qui tiennent compte du contexte organisationnel ainsi que des objectifs de l'entreprise. Ces choix détermineront :

- d'approche serait la plus adaptée pour développer les compétences ciblées par la formation, en mettant particulièrement l'accent sur les méthodes d'apprentissage et les techniques pédagogiques à privilégier ?
- Les avantages de concevoir la formation en interne ou serait-il préférable de l'externaliser ?

- Profil du formateur serait le plus qualifié pour dispenser cette formation, et devrait-il être issu de l'organisation ou être un formateur externe ?
- Les ressources logistiques la formation devrait-elle être dispensées ?

En visant à optimiser les avantages de la formation tout en limitant au minimum les ressources nécessaires, les choix effectués à ce stade vont déterminer la meilleure stratégie de formation. De plus, une planification efficace des aspects logistiques de la formation devrait favoriser son intégration harmonieuse dans les opérations quotidiennes de l'entreprise tout en réduisant au minimum les perturbations potentielles. **(Iauzier, 2013)**

II.4.3. La conception de la formation : Après avoir soigneusement identifié et examiné les besoins en formation alignés avec la stratégie de l'entreprise, il est maintenant temps de concrétiser un plan de formation. Ce plan représente l'aboutissement d'un processus de gestion visant à créer une synthèse optimale des actions nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels en matière de compétences et de performance. En outre, il constitue une source significative de motivation pour les employés, qui se sentent ainsi reconnus et soutenus par leur direction.

II.4.4. La mise en œuvre de la formation : Une fois le plan élaboré, il doit être concrètement mis en œuvre afin de fournir des compétences pratiques aux collaborateurs et de renforcer la compétitivité future de l'entreprise. Pour maximiser le retour sur investissement et éviter les gaspillages, il est crucial de le concevoir de manière claire, en tenant compte des capacités et des souhaits des collaborateurs, tout en restant aligné sur les objectifs de l'entreprise. **(Guillaume, 1987)**

II.4.5. L'évaluation de la formation : L'évaluation de la formation permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs de celle-ci ont été atteints. Cette évaluation consiste à évaluer et à attribuer une valeur au programme de formation dans son ensemble ou à ses différents éléments, tels que le contenu, les méthodes, les formateurs, les supports, et ainsi de suite. **(DAVID et autre, 2011)**

Selon le modèle développé par Kirk Patrick en 1953, l'évaluation de la formation peut être effectuée à quatre niveaux :

- **Niveau 1 : Réaction** : Il s'agit de savoir si les participants sont satisfaits de la formation.
- **Niveau 2 : Apprentissage** : Ce niveau évalue ce que les participants ont réellement appris pendant la formation.
- **Niveau 3 : Comportement** : À ce niveau, on observe si les participants mettent en pratique ce qu'ils ont appris lors de la formation.
- **Niveau 4 : Résultats** : Ce dernier niveau examine si les participants ou l'entreprise bénéficient de meilleurs résultats grâce à la formation.

Effectivement, il est possible d'appliquer deux types d'évaluation de la formation :

- a) **L'évaluation à chaud** : Cette méthode se déroule immédiatement après la formation. Elle utilise des questionnaires, des sondages ou des entretiens pour évaluer l'efficacité et la qualité du contenu de la formation. Elle permet également d'évaluer ce que l'apprenant a appris et comment il a perçu la formation. **(DAVID et autre, 2011)**
- b) **L'évaluation à froid** : Contrairement à l'évaluation à chaud, l'évaluation à froid se déroule à long terme après la formation. Elle mesure l'efficacité et l'impact de la formation sur l'apprenant sur le long terme. Elle évalue les connaissances et les compétences acquises grâce à la formation en utilisant les mêmes outils que ceux utilisés dans l'évaluation à chaud (questionnaires, sondages, entretiens, etc.). **(DAVID et autre, 2011)**

II.5. Le plan de formation : Une fois que les besoins en formation ont été rigoureusement analysés et que les priorités ont été établies, les responsables de la formation peuvent entamer les étapes de planification et de conception de la formation.

Pour assurer une gestion efficace des compétences de leurs collaborateurs, chaque entreprise doit élaborer un plan de formation. Ce plan revêt une importance stratégique dans la gestion des ressources humaines, car il englobe les actions et les stages de formation destinés à

permettre aux employés de s'adapter à leurs postes de travail ou de développer leurs compétences.

II.5.1. Définition : D'après ALAIN MEIGNANT « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés » (MEIGNANT, 2001)

Le plan de formation, un document élaboré par l'employeur, varie en termes de détails et de stratégie. Il inclut au minimum toutes les actions de formation prévues pour le personnel de l'entreprise. Soumis à l'avis consultatif des représentants du personnel au sein du comité d'entreprise, pour être intégrées au plan de formation, les actions doivent répondre à certaines caractéristiques spécifiques. (THIERRY, 2003)

« Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront Le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge ». (GRUY, 1993)

II.5.2. Les acteurs : Dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation, divers acteurs jouent des rôles spécifiques :

- a) La direction fixe les orientations, alloue le budget et consulte les partenaires sociaux ;
- b) Les responsables des ressources humaines et de la formation dirigent l'ingénierie de formation, soutiennent les opérationnels, établissent les exigences de formation, contrôlent le plan, proposent les budgets et assurent la qualité ;
- c) Les partenaires sociaux sont consultés pour leurs avis et pour les négociations.
- d) Les responsables opérationnels déterminent les compétences nécessaires, identifient les besoins en formation et évaluent les résultats ;
- e) Les employés formulent leurs projets de formation, acquièrent des compétences et participent à l'évaluation. (MEIGNANT, 2006)

II.5.3. Contenu du plan de formation : Le plan de formation vise à synthétiser les quatre éléments suivants de manière concise :

1. Description des actions de formation : Qui est concerné ? Quel est l'objectif ? Qui est responsable ?

2. Hiérarchisation des priorités de formation : Quelle est l'importance relative de chaque action ?

3. Planification temporelle des actions : Quand auront lieu les formations et quelle sera leur durée ?

4. Budgétisation prévisionnelle des actions : Quels sont les coûts prévus et comment seront-ils financés ?(Lauzier, 2013)

Ce document comprendra des données quantitatives pour assurer le suivi de sa mise en œuvre. Les besoins en formation seront détaillés dans le plan, chaque action de formation étant représentée par une ligne. Chaque ligne précisera les détails selon les quatre éléments cités ci-dessus. Ces informations seront gérées par un responsable désigné, potentiellement le supérieur hiérarchique des employés concernés. Il est important de ne pas confondre la responsabilité de la ligne du plan avec celle de l'animation de l'action de formation correspondante. Le plan devra contenir toutes les informations pertinentes concernant :

- La nature de chaque formation ;
- La problématique à résoudre (le besoin) ;
- L'objectif spécifique visé par chaque action de formation ;
- Les postes de travail impliqués et le nombre de participants ;
- Le type de formation recommandé ;
- Les intervenants impliqués ;

- La durée de chaque action de formation. **(Lauzier, 2013)**

Avant de créer le plan de formation, il est important de considérer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement. Celles-ci incluent :

- Établir un référentiel des compétences requises ;
- Aligner les besoins en formation sur ce référentiel ;
- Élaborer des cahiers des charges et formuler des projets individualisés cohérents ;
- Assurer la gestion d'un système d'acteurs cohérent avec le processus.

Une fois les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes se posent :

- Quelles formations doivent être réalisées dans l'organisation ?
- Quel est le budget alloué à la formation ?
- Quels types de formation doivent être privilégiés (interne et/ou externe) en fonction des compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront regroupées dans un plan global de formation afin de gérer efficacement le développement des compétences du personnel. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation comprend les étapes suivantes :

- Identifier les compétences requises ;
- Identifier les besoins de compétences en comparant les compétences requises et les compétences réelles ;

- Sélectionner les besoins de compétences susceptibles de faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Élaborer les cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation n'est rien de plus qu'un ensemble organisé et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.(**Lauzier, 2013**)

II.5.4. Les étapes : Thierry Ardouin décrit les étapes du plan de formation de la manière suivante :

1. Étape 1 : Définir les objectifs : Cette étape consiste en une approche descendante visant à identifier les bases du plan de formation dans ses aspects stratégiques et politiques. Elle implique la prise en compte des éléments suivants :

- **Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation** : Ces projets représentent les choix délibérés de la direction pour l'entreprise ;

- **L'évaluation des métiers et des professions** : Il s'agit d'accompagner et d'anticiper les évaluations techniques et sociales des métiers en relation avec l'évolution des connaissances techniques et scientifiques ;

- **Les problèmes ou dysfonctionnements** : L'objectif est de minimiser ces problèmes et de déterminer dans quelle mesure la formation peut contribuer à les résoudre ;

- **Les changements culturels** : Cette dimension s'inscrit dans une perspective à moyen et long terme, car elle concerne la modification des valeurs de l'entreprise.

2. Etape 2 : Identifier les besoins en compétences : Cette étape correspond à une approche ascendante où les attentes, besoins et demandes des services, du personnel et des individus sont analysés. Cela se fait à partir des éléments suivants :(**MEIGNANT, 2006**)

- Les informations provenant du service formation ;

- Le recensement des demandes individuelles ;
- Le recensement des actions collectives et/ou des projets de service.

Ainsi, pour bien identifier la demande et comprendre le rôle que la formation peut jouer, il est nécessaire d'engager une démarche itérative avec les personnes et les responsables concernés par la formation. (MEIGNANT, 2006) Cela implique :

- **Déterminer le rôle de la formation dans la résolution des besoins** : il s'agit de reconnaître les situations problématiques et d'analyser en quoi et comment la formation peut intervenir, en traduisant ces actions en objectifs de formation qui définissent les attentes ;

- **Intégrer la formation dans les évolutions professionnelles des individus et des services**

: Cela implique d'établir des bilans des compétences acquises et des compétences requises correspondant aux postes types et aux postes cibles ;

- **Aligner les formations sur les orientations** : il est essentiel de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines, ainsi que de maintenir des liens avec la politique de formation ;

- **Identifier les contraintes et les spécificités** : il faut tenir compte des contraintes opérationnelles telles que le type de matériel utilisé, les rythmes de travail, les plans de charge, les horaires, les délais et la disponibilité du personnel. (MEIGNANT, 2006)

3. Etape 3 : Hiérarchiser les actions : Cette étape se déroule de manière itérative et implique:

- **Localiser et décrire les actions de formation** : cela consiste à identifier et détailler les actions de formation en reprenant les spécifications de la demande, tout en tenant compte de la priorité des objectifs ainsi que des contraintes techniques, financières et pédagogiques ;

- **Hiérarchiser les actions de formation** : les actions sont classées en fonction de leur priorité et de leur faisabilité. Les actions qui ne peuvent être réalisées dans l'immédiat sont classées chronologiquement. À ce stade, les actions proposées sont évaluées en regard de la cohérence

organisationnelle, y compris la politique de formation, la culture d'entreprise et les objectifs spécifiques.

4. Etape 4 : Construire les parcours : Cette étape se situe dans la phase de conception et implique la nécessité de rechercher ou d'élaborer différents scénarios. Elle consiste à prendre en compte :

- **Budgétiser les actions et le plan :** à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation recueille des informations qualitatives et quantitatives (nombre de participants, durée des formations, type de formation) nécessaires. Ces informations sont croisées avec celles sur les formations et les organismes de formation pour élaborer le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de prendre des décisions ;

- **Arrêter les actions et le plan :** cela signifie transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

5. Etape 5 : Consulter les instances : Cette étape consiste à consulter le plan de formation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Ce comité doit être réuni par l'employeur dans le cadre de la formation, au minimum deux fois par an, dans le but de :

- Délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année ;
- Délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir ;
- Le plan de formation ne peut être mis en œuvre qu'après présentation et délibération devant le comité d'entreprise. Cette consultation doit être justifiée par l'employeur par le biais d'un procès-verbal de délibération, qui doit être joint à la déclaration fiscale.

6. Etapes 6 et 7 : Communiquer sur le plan et réaliser la formation : Ces étapes appartiennent à la phase de réalisation et impliquent la mise en œuvre effective des actions de formation ainsi que la communication associée. Cela comprend l'information de L'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions, les convocations, ainsi que les aspects administratifs et l'organisation générale. **(THIERRY, 2006)**

7. Etape 8 : Evaluer le plan de formation : Cette étape doit être envisagée dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. L'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Celui-ci s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans, avec une déclinaison annuelle qui doit prendre en compte cette durée ainsi que les besoins de l'année. Le plan doit suivre une logique d'anticipation et de prévision tout en permettant des actions ponctuelles nécessaires au bon fonctionnement du travail et de l'organisation.

Section 2 : les concepts de l'innovation au travail

III. Les éléments clés de la définition du concept

III.1. Les origines du concept d'innovation : L'origine du concept d'innovation Schumpeter (1911), considéré comme le père de l'innovation, l'associe au processus de "destruction créatrice", dans lequel les entreprises recherchent constamment la nouveauté afin de créer plus de valeur. Par conséquent, ils effacent les innovations précédentes considérées comme obsolètes. Pour manipuler cette navigation entre les différents cycles économiques, les industries recherchent de nouvelles voies et gèrent le dilemme entre l'utilisation de l'existant. Schumpeter (1911) avance l'idée que l'innovation émane d'entrepreneurs isolés, assurant la transition entre invention et innovation. **(MEIER, 2019, p. 27)**

III.2. Définition de l'innovation : L'innovation est un mot d'origine latine « innovare », composé du préfixe « in » et du verbe « novare » qui veut dire « renouveler, inventer, changer».

Selon Schumpeter (1934), « l'innovation est l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisations ». **(ASSIELLOU, 2008, p. 27)**

Cette définition a été reprise par l'OCDE dans le manuel d'Oslo : « L'innovation peut être vue comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2007). **(D'Oslo, 2005, p. 54)**

L'innovation peut également être perçue comme un processus (Kline et Rosenberg, 1986). Il s'agit « d'un processus itératif initié par la perception d'une nouvelle opportunité de marché ou de service pour une innovation technologique conduisant à des activités de développement, de production et de marketing et visant le succès commercial de l'invention » **(Garcia et Calantone, 2002, p. 112)**. L'innovation doit impérativement se traduire par un succès qui passe notamment par une commercialisation réussie. **(MEIER, 2019, p. 30)**

Selon le dictionnaire ROBERT, l'innovation c'est « l'action d'innover et le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle ». Le mot innovation est à la mode, mais, comme le montre cette définition destinée aux usages courants, il est polysémique. Chacun va donc avoir sa propre définition de l'innovation. (ROMON, 2003, p. 22)

III.3. Les caractéristiques de l'innovation : L'innovation, visant à renforcer la situation financière et concurrentielle des entreprises, présente cinq caractéristiques selon Rogers : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, la possibilité de test et l'observabilité. (ROGERS, 1995, p. 112)

III.3.1.L'avantage relatif : C'est une différence de valeur perçue par un individu entre une situation nouvelle et une situation ancienne. C'est la mesure dans laquelle une nouvelle innovation est perçue comme supérieure à une innovation existante. Il n'est pas nécessaire qu'une innovation soit supérieure, mais il est important que les gens la perçoivent comme telle.

III.3.2.La comparabilité : Il s'agit de la mesure dans laquelle les innovations sont perçues comme étant compatibles avec les valeurs existantes. Les idées incompatibles avec les valeurs et les normes actuelles mettent plus de temps à être adoptées.

III.3.3.La complexité : Il s'agit de la mesure dans laquelle les innovations sont perçues comme difficiles à comprendre et à utiliser. Les nouvelles idées faciles à comprendre sont adoptées plus rapidement que d'autres idées dont la compréhension nécessite plus de compétences.

III.3.4.Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité): En effet, les innovations peuvent facilement être expérimentées et modifiées à petite échelle avant d'être pleinement adoptées. Les utilisateurs potentiels ont ainsi la possibilité d'apprendre à utiliser l'innovation, ce qui renforce leur confiance dans le produit.

III.3.5.L'observabilité : Cela indique la capacité à observer les effets d'une innovation, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les résultats et les avantages d'une innovation sont clairs. Plus ces effets sont visibles, plus l'innovation se répandra rapidement et plus les gens seront susceptibles de l'adopter.

III.4. Les objectifs et les fonctions d'innovation

III.4.1. Les objectifs de l'innovation : L'innovation est un changement dans le processus de production dans le but de fournir un produit ou un service à valeur ajoutée pour le client. Elle est considérée comme un moyen de concurrence et de différenciation, dont l'objectif dépend des besoins spécifiques de chaque entreprise. **(BLANCO & LELOARNES, 2009, p. 12)**

- Donner à l'entreprise un avantage concurrentiel ;
- Gamme de produits compétitive ;
- L'innovation est également utilisée pour répondre à de nouvelles normes (normes de sécurité, de santé ou d'environnement) ;
- Augmenter et maintenir la part de marché ;
- Ouvrir et adapter de nouveaux marchés ;
- Améliorer la qualité des biens et services ;
- Améliorer les conditions de travail ;
- Contribuer au développement durable.

III.4.2. Les fonctions de l'innovation

1. La fonction de CHERCHEUR/PENSEUR : Chercher, c'est penser, réfléchir, imaginer, préciser les bases L'environnement scientifique et technologique du futur L'innovation du futur même. Il fournit également un cadre Fondement intellectuel, scientifique et culturel nécessaire Liées à la présente invention. Enfin, cela implique parfois de développer les théories nécessaires pour l'avenir. **(NOAILLES, 2011, p. 5)**

2. La fonction d'INVENTEUR : Inventer, c'est avoir une idée du produit et souvent le réaliser c'est un prototype. Attention, ne s'agit-il pas de futurisme de science-fiction, mais de réalisation

concrète, généralement Il est techniquement et économiquement incomplet. (NOAILLES, 2011, p. 5)

3. La fonction d'INNOVATEUR : L'innovateur montre la possibilité de vendre le produit en organisant la définition des premières normes techniques et modèles économiques, en levant des fonds et en réalisant la première commercialisation significative, ce n'est donc pas l'inventeur qui conçoit. C'est une personne qui transforme les idées et les prototypes en projets concrets, s'adapte au marché et est acceptée par la société. (NOAILLES, 2011, p. 5)

4. La fonction d'ENTREPRENEUR : Il y a confusion entre entrepreneurs et innovateurs à cause du terme utilisé par Schumpeter. Les innovateurs créent des opportunités et les entrepreneurs les saisissent. C'est assez souvent le même gars, mais pas toujours, mais la fonction des entrepreneurs est que les opportunités soient saisies dans tous les domaines. On peut être entrepreneur sur le terrain sans innovation ; on peut créer une entreprise. (NOAILLES, 2011, p. 5)

5. La fonction de PRODUCTEUR (manager/gestionnaire) : C'est une personne qui organise le développement de masse lorsque le produit est accepté de manière stable. Sauf exception, il ne gère que l'innovation incrémentale. Son nom est caché dans le nom de l'entreprise. Évidemment, ce profil est un outil audacieux, pertinent et utile afin de pouvoir apporter des réponses qui doivent parfois être nouvelles, sinon innovantes. (NOAILLES, 2011, p. 5)

III.4.3. Les typologies de l'innovation

Les différentes typologies présentées ne se contredisent pas, au contraire, elles se complètent du point de vue de la caractérisation de l'innovation. Elles illustrent les différentes formes possibles d'innovation selon la nature de l'innovation, selon l'objectif de l'innovation et selon le degré d'intensité de l'innovation. (MEIER, 2019, p. 33)

1. Une typologie selon la nature de l'innovation : On distingue généralement les innovations technologiques et les innovations managériales.

a) L'innovation technologique : L'innovation technologique comprend l'innovation de produit et de processus. L'innovation technologique nécessite l'investissement d'importantes ressources financières, technologiques et humaines pour répondre à la demande. Un exemple serait l'automatisation des lignes de production (OCDE, 2005), dont l'objectif serait de

remplacer les tâches de coordination des opérateurs. Plus précisément, il s'agit d'introduire un contrôle numérique pour reproduire les résultats et augmenter la productivité de l'entreprise. Ce type d'innovation a donc un impact sur la performance de l'entreprise. (MEIER, 2019, p. 33)

- b) L'innovation administrative (organisationnelle) :** L'innovation de gestion, également appelée innovation organisationnelle, concerne les changements non techniques au sein d'une entreprise, tels que la modification de la dynamique structurelle ou sociale, dans le but d'améliorer l'efficacité globale. Contrairement à l'innovation technologique, l'innovation de gestion peut avoir un impact significatif en touchant un large éventail de personnes et en modifiant les pratiques habituelles, bien qu'à un coût moindre. (MEIER, 2019, p. 33)

La mise en œuvre d'une innovation de gestion est plus complexe que celle d'une innovation technologique, car elle implique davantage de personnes et modifie les routines établies. Toutefois, la distinction entre l'innovation de gestion et l'innovation technologique n'est pas toujours évidente, car l'innovation de gestion peut faciliter l'adoption de nouvelles technologies en améliorant les processus et les structures existants.

- 2. Une typologie selon l'objet de l'innovation :** On distingue généralement quatre types d'innovation : l'innovation de produit, l'innovation de processus, l'innovation organisationnelle et l'innovation commercialisation (Boer et During, 2001).

- a) L'innovation de produit :** L'innovation de produit fait référence à l'introduction de produits nouveaux ou considérablement améliorés sur le marché. « Produit » fait référence à la fois aux biens et aux services. Par exemple, la nouveauté ou les améliorations significatives peuvent concerner : les matériaux ou composants utilisés ; les spécifications techniques ; la forme du produit. (Boer et During, 2001)

En suivant cette voie, l'entreprise espère créer de nouveaux marchés. Cette forme d'innovation est donc plus tournée vers l'extérieur et vise à répondre aux attentes des clients.

- b) L'innovation de processus :** L'innovation de processus fait référence à l'ajout de nouveaux éléments à la chaîne de fabrication d'une organisation. Les modifications doivent être significatives et peuvent concerner les logiciels, le matériel et la technologie utilisés. Cette forme d'innovation nécessite des connaissances techniques plus complexes et tacites, Il peut

servir à plusieurs fins ; introduire plus de flexibilité ; augmenter l'efficacité, voire l'efficience de la production ; réduire les coûts de fabrication. Ce type d'innovation peut également transformer les modes de distribution, voire la gestion de la relation client. **(Boer et During, 2001)**

- c) **L'innovation de commercialisation** : Il s'agit de l'introduction de nouvelles techniques de commercialisation, telles que des changements significatifs dans la conception du produit, l'emballage, le placement, la promotion, la tarification, etc., selon l'OCDE (2005). Cette forme d'innovation, généralement associée à la poursuite de l'innovation de produit, implique la fourniture de nouveaux produits. **(Boer et During, 2001)**

Figure 1: Approche fonctionnelle circulaire.



Source : Figure construite à partir de document de l'OCDE, 2005.

3. **Une typologie selon le degré d'intensité de l'innovation** : L'innovation peut être considérée comme un continuum, dont les deux extrêmes sont l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

- a) **L'innovation incrémentale** : L'innovation incrémentale produit des améliorations et des ajustements aux pratiques et routines existantes **(Cooper, 1998)**. Elle ne remet pas en question les objets existants ou les règles du jeu qui régissent les relations entre les parties prenantes. On peut citer comme exemple la refonte d'une voiture ou l'introduction de fonctionnalités mineures. L'innovation incrémentale ne repose pas nécessairement sur de nouvelles connaissances et un nouveau savoir-faire. Elle repose sur des ajustements et des

changements cumulatifs. Cette forme d'innovation s'appuie sur l'expérience antérieure de l'entreprise. Il est important de rappeler que la plupart des innovations prennent cette forme. Il convient également de noter que ce type d'innovation est moins risqué que l'innovation radicale. (MEIER, 2019)

- b) L'innovation radicale :** L'innovation radicale implique l'introduction de caractéristiques et de processus novateurs, tels que la technologie hybride dans l'industrie automobile ou la transition de la photographie argentique à la photographie numérique. Son but est d'améliorer considérablement les performances des produits et services, sans pour autant remettre en question fondamentalement le modèle économique de l'entreprise. Cependant, ces innovations peuvent éventuellement devenir progressives au fil du temps, s'intégrant progressivement dans le marché. La perception de l'innovation radicale peut varier selon les industries et les marchés, et son caractère "radical" peut être relatif à l'échelle mondiale ou spécifique à une entreprise. (MEIER, 2019)

III.4.4. Les processus de l'innovation : Un processus est une série d'activités interconnectées qui transforment des intrants en extrants et ajoutent ainsi de la valeur. Depuis les années 1980, la science de la gestion s'est intéressée à la compréhension et à la modélisation des processus par lesquels de nouvelles idées sont générées dans les entreprises. Deux modèles ont été développés : le modèle "par phase" et le modèle "interactif". Bien que souvent opposés, ces deux types de modèles sont complémentaires. (Thomas L., 1999, p. 30)

- 1. Les modèles « en phases » :** Dans l'approche traditionnelle, l'innovation procède par une série d'opérations, où les idées initiales se transforment en avancées technologiques, puis en succès commercial. La recherche a identifié quatre grandes catégories de modèles qui décrivent ce processus par étapes, couvrant l'ensemble du processus, le développement du produit, la diffusion ou la commercialisation et l'émergence séquentielle des différentes fonctions de l'entreprise. Toutefois, ce modèle a été critiqué pour sa lenteur et son manque de cohérence globale. La durée totale d'un projet est souvent plus longue que la somme des durées des différentes phases, car il faut tenir compte de la continuité du projet et des transitions entre les fonctions. (Thomas L., 1999, p. 30)
- 2. Les modèles « interactifs » :** Les modèles "interactifs" remettent en cause les principes des modèles séquentiels, qui exigent l'accomplissement d'une tâche avant de passer à la suivante,

et les principes de la validation organisationnelle systématique. Ces modèles mettent l'accent sur deux types d'interaction : l'interaction entre les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans l'innovation (modèle d'intégration) et l'interaction entre l'entreprise innovante et son environnement externe (modèle sociologique) Xuereb (1991) accélère le processus d'innovation, et l'interaction entre l'entreprise innovante et son environnement externe (modèle sociologique), L'entreprise innovante a pour objectif d'intégrer les départements concernés dans une structure intégrée afin d'assurer la qualité du produit. Cette approche permet de réaliser simultanément tous les travaux de développement du produit et de réunir toutes les compétences nécessaires à l'innovation. **(Thomas L., 1999, p. 30)**

- 3. La réconciliation entre les approches séquentielles et interactives :** Les approches séquentielles et interactives de l'innovation sont souvent considérées comme opposées, mais en fait elles se complètent et reflètent les différentes perspectives des chercheurs en études de gestion et en sociologie de l'innovation. Les détracteurs de l'approche linéaire soulignent ses lacunes, telles que le manque d'attention accordée à l'innovation incrémentale et l'importance de la prise de décision stratégique. Plutôt que d'être en opposition stricte, ces approches se combinent pour promouvoir une vision holistique de l'innovation. **(Thomas L., 1999, p. 30)**

III.4.5. Les enjeux de l'innovation

- 1. Les enjeux économiques de l'innovation :** Pour un aperçu des enjeux économiques de l'innovation, on peut se référer à l'étude américaine citée par **(FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)**.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui réalisent près de 50 % de leur chiffre d'affaires avec des produits à courte durée de vie (moins de cinq ans).

Cette étude montre donc que l'innovation est le principal moteur du développement des entreprises aux yeux des fabricants et des entrepreneurs. De plus, selon l'étude, l'innovation permet de conquérir de nouveaux marchés, d'augmenter la part de marché d'une entreprise, de remplacer des produits obsolètes, de produire de manière plus flexible et plus rapide, et de réduire la consommation de matières premières.

En effet, les entreprises compétitives d'aujourd'hui sont celles qui innovent, c'est-à-dire celles qui proposent de nouveaux produits et services issus d'idées et de technologies nouvelles. **(FERNEZ & ROMON, 2017)**

2. Les enjeux sociétal et éthique de l'innovation : L'impact de l'innovation dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est significatif, en particulier l'émergence de l'éco-innovation, qui souligne l'importance d'une croissance économique durable. L'éco-innovation est définie comme le développement, l'adoption et l'application de produits, de processus, de services et de pratiques de gestion innovants qui contribuent à réduire l'impact sur l'environnement et la consommation de ressources, y compris l'énergie, au cours du cycle de vie par rapport aux alternatives existantes. Néanmoins, l'innovation technologique comporte des risques, et Pour minimiser ces risques, les entreprises peuvent adopter une gestion stratégique de l'innovation, qui comprend des outils de planification, de mesure et de gestion du processus d'innovation. Cela inclut une sélection rigoureuse des projets probables et une gestion efficace des projets en cours de développement. **(PRATLONG & ROBIN, 2022, p. 12)**

III.4.6. Les quatre piles de l'innovation

Les 4P de l'innovation sont les quatre aspects essentiels de l'innovation : Le produit, les personnes, le processus et le potentiel culturel. Ces variables influencent le succès d'une innovation et englobent à la fois des éléments liés au produit et à la mise en œuvre. Utilisés comme outil de diagnostic à différents stades du processus d'innovation, les 4P garantissent l'émergence d'idées, la faisabilité et le succès de l'innovation. Les étapes comprennent la définition des avantages du produit, l'identification des compétences requises, la définition et l'adaptation du processus d'innovation, le diagnostic du potentiel culturel de l'organisation, etc. L'avantage des 4P est qu'ils prennent en compte à la fois l'innovation perçue par le client et l'innovation interne, facilitant ainsi la progression de l'équipe d'innovation. Les capacités. **(Géraldine, 2012, p. 58)**

III.5. L'innovation en matière de GRH

1. **La GRH, un levier d'innovation** : Après avoir souligné que la GRH agit comme un levier pour l'innovation, c'est pourquoi nous allons examiner comment la GRH évolue sous l'influence de l'innovation et met en évidence les tensions qui existent :
 - a) **Le contexte propice à l'innovation** : Pour favoriser l'innovation, il faut encourager une culture d'entreprise qui mette l'accent sur le soutien de la direction, l'allocation des ressources intellectuelles, l'autonomie des employés, la prise de risque et la collaboration. Les structures décentralisées favorisent cette atmosphère. Des politiques de gestion des ressources humaines appropriées, notamment en matière de formation et de rémunération liée aux performances, sont cruciales. Toutefois, il est important d'équilibrer ces pratiques afin que la rigidité des systèmes de GRH n'entrave pas la liberté d'expérimentation nécessaire à l'innovation. Si l'analyse initiale a montré l'importance de la GRH dans l'innovation au niveau de l'organisation, une étude plus détaillée au niveau de l'équipe permettrait d'obtenir des informations plus nuancées sur cette dynamique. **(MEIER, 2019)**
 - b) **Les pratiques de GRH dédiées au collectif** : Le travail d'équipe joue un rôle important dans la stimulation de l'innovation, notamment par la formation d'équipes interdisciplinaires qui facilitent le développement technologique. L'utilisation de profils divers dès le départ permet l'acquisition de connaissances différentes, et les systèmes de récompense basés sur la performance collective et la formation spécifique à l'équipe peuvent soutenir cette approche. La gestion des ressources humaines (GRH) basée sur le travail en équipe présente de nombreux avantages, notamment celui de motiver les membres de l'équipe impliqués dans des projets d'innovation et d'encourager le développement des compétences. Cette approche vise également à renforcer l'engagement des employés et à favoriser l'apprentissage, la coopération et la confiance au sein des équipes, par exemple par le biais de réunions informelles qui encouragent l'échange de connaissances et d'informations entre les membres de l'équipe. **(MEIER, 2019)**
 - c) **Les pratiques de GRH au niveau individuel** : L'innovation au sein des entreprises est souvent le fait d'employés créatifs et agiles qui ont une grande tolérance à l'incertitude et au risque. Pour renforcer cette capacité d'innovation, la direction peut mettre en œuvre une gestion des ressources humaines (GRH) axée sur l'engagement des salariés. **(MEIER, 2019)**

Un certain nombre de pratiques de GRH peuvent être mobilisées pour renforcer l'engagement des salariés en faveur de l'innovation : (MEIER, 2019)

- **Formation** : en investissant dans la formation, les entreprises peuvent faciliter la génération d'idées créatives et le développement des compétences et des connaissances des salariés. La formation interne favorise généralement l'innovation de processus, tandis que la formation externe favorise l'innovation de produits.
- **Retour d'information** : un retour d'information positif sur la contribution des salariés à l'innovation, accompagné de récompenses financières ou symboliques, peut favoriser davantage l'innovation.
- **Recrutement** : l'embauche de personnes dotées d'un esprit créatif capitalisant une expérience en matière d'innovation, tant en interne qu'en externe, peut stimuler les initiatives innovantes au sein de l'entreprise.
- **Évaluation des performances** : en associant les salariés à la définition des objectifs et des critères d'évaluation, l'évaluation des performances peut renforcer la motivation et l'engagement des salariés en faveur de l'innovation.
- **Flexibilité fonctionnelle** : en utilisant la polyvalence des employés, les entreprises peuvent les affecter à de nouvelles tâches axées sur l'innovation.

Enfin, tout en continuant à évaluer l'impact de l'innovation sur les pratiques de GRH, il est également important de formaliser le processus de recrutement pour encourager l'innovation.

Section03 : Le raisonnement de l'industrie hôtelière

L'hôtellerie va bien au-delà d'une simple entreprise ; c'est un univers à part entière où convergent l'hospitalité, le service de qualité et une passion pour le bien-être et la satisfaction des clients. **(Butler Academy, 2023)** Un élément clé de cette industrie est sa focalisation sur le luxe, le plaisir et les expériences plutôt que sur les simples nécessités. Derrière chaque séjour inoubliable se trouvent des professionnels dévoués qui œuvrent sans relâche pour offrir des expériences uniques. **(survey, 2021)**

A cet effet, l'industrie de l'hospitalité repose sur un certain nombre de facteurs :

- I. **Les attentes des clients** : Dans le domaine de l'hôtellerie, un voyageur qui reçoit un accueil chaleureux, qui profite d'un séjour agréable dans des conditions optimales, et qui bénéficie des bonnes informations au moment opportun, est enclin à devenir un client fidèle, tout en devenant également un ambassadeur de l'établissement. **(Gadant, 2024)** De plus, la qualité du service client ne se limite pas à l'accueil à l'intérieur de l'hôtel, mais doit être perceptible avant, pendant et après le séjour. **(Elphick, 2023)**

Les attentes et les exigences en matière de services évoluent au fil des générations, et ce qui était autrefois considéré comme un avantage concurrentiel peut maintenant être perçu comme une norme attendue. **(optiondinterieur, 2024)** Afin de maintenir leur compétitivité, les hôteliers doivent donc réinventer leurs établissements pour répondre à ces nouvelles attentes. **(Lacalle, 24 janv. 2024)**

Voici quelques-unes des principales attentes des clients dans les hôtels :

- **Technologie au service du client** : Les clients recherchent une technologie de pointe et une connectivité fluide dans les hôtels. La digitalisation permet des processus sans contact, de la réservation en ligne au check-in et check-out, et pourrait potentiellement remplacer certains aspects du service traditionnel.
- **Service client d'excellence** : Un service client irréprochable est essentiel pour se démarquer de la concurrence.

- **Commodités personnalisées** : Les clients ont des attentes variées en termes de commodités selon le niveau de prestige de l'hôtel. Une sélection méticuleuse de commodités uniques peut captiver et fidéliser la clientèle, offrant ainsi une expérience mémorable et distinctive.
- **Personnalisation des offres** : Les clients apprécient les offres sur mesure basées sur leurs préférences ou leur historique de séjour. **(Etude menée par le cabinet EY, 2023)**
- **Rapport qualité-prix** : Les clients recherchent un bon rapport qualité-prix, ajusté en fonction du niveau de l'hôtel ou du prix de la chambre.
- **Flexibilité des réservations** : La clientèle souhaite pouvoir modifier ou annuler ses réservations sans frais en cas d'imprévu.
- **Programmes de fidélité et simplicité** : Les clients accordent de l'importance aux programmes de fidélité offrant des avantages exclusifs en fonction de leur fréquence de séjour, privilégiant la simplicité pour cumuler des points et bénéficier de récompenses attractives.
- **Confort comme à la maison** : Les clients désirent retrouver le même niveau de confort dans leur chambre d'hôtel que chez eux. **(Luczak, 11 Juillet 2022)**

II. Les missions des métiers d'hôtellerie

II.1. Le service cuisine : Les professionnels des arts culinaires sont formés à plusieurs aspects essentiels de leur métier. **(Eldorado-immobilier, s.d.)** Tout d'abord, ils apprennent à sélectionner les meilleurs ingrédients pour leurs plats, une étape cruciale pour garantir la qualité des préparations. Ensuite, une fois le menu planifié, ils passent à la préparation des ingrédients, une autre phase importante du processus culinaire. Pendant cette étape, il est essentiel de traiter chaque ingrédient avec soin et précision afin de préserver sa saveur et sa texture lors de la cuisson. Les cuisiniers sont également formés à une variété de méthodes de cuisson pour être en mesure de préparer une grande diversité de plats avec expertise. De plus, ils acquièrent une connaissance approfondie des outils et équipements de cuisine, allant des batteries de cuisine aux ustensiles spécialisés et aux appareils électroménagers. Outre la préparation des plats, les professionnels culinaires participent également au dressage des assiettes pour une présentation soignée et esthétique. Enfin, ils doivent gérer les coûts de production et veiller au respect des

normes d'hygiène et de sécurité alimentaire tout au long du processus de préparation des repas. **(Barten, 2024)** Cela souligne l'importance de la formation des professionnels de la cuisine, car toutes les actions des cuisiniers relèvent de l'art culinaire.

II.2. Le service restauration : La mission de la restauration consiste à offrir un service de qualité aux clients, depuis leur accueil jusqu'au service des repas et au nettoyage des tables. Le personnel prépare les plats assignés, dresse les tables et accueille les clients à l'entrée, les installe, les conseille sur les plats et boissons, et assure un service attentif tout au long du repas. Il supervise les commis, gère l'encaissement et promeut les spécialités du chef. En tant que leader, il coordonne les activités entre les cuisines et les clients, en veillant à la satisfaction des clients tout en respectant les normes de la société de restauration. Enfin, il est chargé de maintenir la propreté de la vaisselle et du matériel en cuisine. **(Studyrama, s.d.)**

II.3. La réception : La réception occupe une position essentielle dans l'expérience client, agissant en tant que première et dernière personne avec laquelle ils interagissent. Ses missions comprennent l'accueil des invités, la gestion des réservations et des appels téléphoniques, ainsi que le traitement des plaintes. Pour réussir dans ce rôle, d'excellentes compétences en communication, en service à la clientèle, une connaissance des systèmes informatiques, un esprit d'organisation et une proactivité sont nécessaires. **(Elphick, siteminder, 2024)** La réception supervise toutes les opérations en contact avec les clients, veillant à garantir une expérience client satisfaisante. Son rôle d'accueil et d'information est crucial, tout comme sa gestion des réservations et son implication dans la stratégie tarifaire de l'établissement. **(tourmag, 2012)**

III. Les formations possibles dans les métiers d'hôtellerie

Suivre une formation hôtellerie-restauration est un excellent de découvrir de nouvelles compétences dans ce secteur. Il s'agit également d'optimiser ses compétences existantes pour évoluer au sein d'hôtellerie.

Les formations en hôtellerie et restauration ouvrent des perspectives dans plusieurs domaines, notamment la cuisine, la restauration et l'accueil. Habituellement, ces programmes

des formations se structurent autour d'un enseignement théorique complété par une formation pratique professionnelle avec des instructeurs spécialisés.¹

À la fin de la formation, chaque employé obtient un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ou un BTS en hôtellerie, ce qui lui permet de progresser dans son domaine tout en développant sa créativité et son aptitude à innover. **(Diplomeo, s.d.)**

III.1. Les formations dans métiers de l'accueil (la réception) : La réception est le noyau central de l'hôtellerie, un rôle crucial et polyvalent qui exige la maîtrise des langues étrangères. Ce poste est dédié à l'accueil et à l'orientation des clients.

Les réceptionnistes reçoivent une formation complète couvrant tous les aspects de l'interaction avec les clients. Ils apprennent à communiquer efficacement, à persuader et à accueillir chaleureusement les clients avec le sourire. Leur formation porte également sur la gestion de la relation client, l'explication des rapports et des statistiques du système de gestion de l'hôtel, ainsi

que sur les bases de la réception, du ménage, de la blanchisserie et du service à la clientèle. Ils sont également formés à la création et à la modification des dossiers de réservation, à la gestion des arrivées et des départs, à la gestion des conflits interpersonnels, aux différents modes de paiement et à la préparation des chambres dans le respect des normes de qualité et de conformité.

III.2. Les formations dans métiers de la restauration : Le secteur de la restauration, étroitement associé à la cuisine et au management, requiert une main-d'œuvre spécialisée, notamment dans les restaurants gastronomiques. Les professionnels de ce domaine assument diverses responsabilités, telles que la gestion d'un ensemble de tables, l'accueil des clients et leur placement au restaurant.

¹ Accord bilatéral de 2015 entre l'Algérie (représentée par le ministre de l'Enseignement supérieur) et l'École Hôtelière de Lausanne portant sur l'adoption et la validation des programmes d'études au niveau de l'ESHRA selon le régime LMD.

Les professionnels de la restauration bénéficient d'une formation complète qui inclut le service des boissons, la préparation et le nettoyage des tables, ainsi que des techniques de service pour satisfaire les attentes des clients. Cette formation comprend également la découpe de la viande en présence des clients et la recommandation de vins appropriés, incluant les méthodes de service et de versement. En outre, les employés apprennent à identifier et expliquer les saveurs principales des aliments et des boissons, à décrire et clarifier les configurations adaptées à divers événements tels que les banquets et les cocktails, à maîtriser le style de service le plus adapté et à pratiquer la dégustation à l'aveugle des saveurs fondamentales.²

III.3. Les formations dans métiers de la cuisine : Les chefs cuisiniers assument la responsabilité de la préparation complète des plats, de l'élaboration des entrées aux desserts. Leur rôle exige une maîtrise variée des recettes de base ainsi que des techniques de cuisson. Ce métier requiert à la fois talent et créativité. Pour cultiver ces compétences, une formation spécialisée dans des écoles de formations est indispensable. En effet, la cuisine est un art exigeant une expertise professionnelle, où chaque ingrédient et chaque méthode de cuisson possèdent leurs propres subtilités à apprendre. **(Diplomeo, s.d.)**

Les stagiaires en cuisine bénéficient d'une formation à la fois théorique et en ateliers, qui couvre plusieurs aspects essentiels. Ils apprennent à sélectionner les produits alimentaires appropriés selon le menu et ses spécificités. La formation inclut également la personnalisation et l'adaptation des recettes, le contrôle de l'assaisonnement, et l'application des techniques de cuisson adaptées tout en respectant les normes d'hygiène personnelle. Les procédures pour prévenir les intoxications alimentaires sont rigoureusement enseignées, de même que les techniques de décoration pour divers types de plats et la gestion des coûts des menus pour les opérations quotidiennes et hebdomadaires, le contrôle précis du temps de cuisson, la gestion des températures et la conservation des aliments pour éviter les contaminations bactériennes. Il inclut également l'organisation de l'équipe de cuisine, la compréhension des agents pathogènes d'origine alimentaire.³

² Accord bilatéral entre l'Algérie (représentée par le ministre de l'Enseignement supérieur) et l'École Hôtelière de Lausanne portant sur l'adoption et la validation des programmes d'études au niveau de l'ESHRA selon le régime LMD.

³ Accord bilatéral entre l'Algérie (représentée par le ministre de l'Enseignement supérieur) et l'École Hôtelière de Lausanne portant sur l'adoption et la validation des programmes d'études au niveau de l'ESHRA selon le régime LMD

IV. Les effets de la formation dans le développement du métier d'hôtelier : La formation hôtelière joue plusieurs rôles clés qui sont essentiels à la réussite et à la compétitivité du secteur. Ces rôles clés sont résumés ci-dessous : **(THE ORIGINALS ACADEMY, s.d.)**

- 1. Motivation accrue et amélioration des performances des employés :** en investissant dans la formation, les hôtels démontrent leur engagement en faveur du développement professionnel de leurs employés. Cela accroît la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail, réduit la rotation du personnel et renforce la culture d'entreprise.
- 2. Fidélisation de la clientèle et avantage concurrentiel :** en offrant un service de qualité et en répondant efficacement aux besoins des clients, les hôtels peuvent se démarquer de leurs concurrents. La formation joue un rôle clé en aidant les hôtels à fidéliser leur clientèle grâce à une expérience client exceptionnelle.
- 3. Compétences techniques et soutien à l'innovation :** la formation permet aux employés d'acquérir et de développer des compétences spécifiques nécessaires pour travailler efficacement dans différents domaines de l'industrie hôtelière, tels que la gestion des réservations, le service en chambre, la restauration et la gestion des recettes. Ces compétences sont essentielles pour gérer efficacement les opérations quotidiennes et offrir une expérience de qualité aux clients.
- 4. Développer les compétences interpersonnelles :** l'interaction avec le client est au cœur de l'activité hôtelière. Grâce à une formation adéquate, le personnel peut acquérir de meilleures compétences en matière de communication et de service à la clientèle. Ces compétences sont essentielles pour gérer efficacement les interactions avec les clients, résoudre les problèmes et améliorer la satisfaction des clients.
- 5. Possibilités d'évolution de carrière :** la formation ouvre la voie à la promotion et à l'avancement en fournissant aux employés les outils dont ils ont besoin pour exceller dans leur rôle actuel et assumer de plus grandes responsabilités.

En résumé, la formation hôtelière est essentielle pour maintenir et améliorer les normes et la qualité des services permet de s'adapter aux changements dans l'industrie et assurer le développement professionnel et personnel des employés. Il s'agit d'un investissement stratégique pour les entreprises hôtelières qui souhaitent exceller dans leur domaine et garantir une expérience client exceptionnelle.

V. L'importance de l'innovation dans l'hôtellerie : L'importance de l'innovation dans l'industrie hôtelière est primordiale et se manifeste à plusieurs niveaux qui contribuent de manière significative à la transformation de l'industrie hôtelière. Tout d'abord, l'innovation permet aux hôtels de s'adapter à l'évolution des modes de vie et des attentes des consommateurs, en garantissant un service plus confortable et personnalisé et en améliorant l'expérience des clients. Deuxièmement, elle permet aux hôtels de rester à la pointe de la technologie en intégrant des solutions numériques qui simplifient les réservations, la gestion des clients et la sécurité.

L'innovation est également un levier de différenciation sur un marché mondialisé et concurrentiel, offrant aux hôtels la possibilité de se démarquer par des concepts uniques et des pratiques durables. Elle améliore également l'efficacité opérationnelle et la rentabilité grâce à des avancées en matière de processus et d'organisation, telles que le yield management et les systèmes de gestion intégrés. En outre, en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement, l'innovation dans l'industrie hôtelière répond à la prise de conscience écologique croissante des consommateurs et contribue positivement au développement durable. Enfin, l'innovation permet aux acteurs de l'industrie hôtelière d'anticiper les changements dans le secteur et d'adapter leurs services aux nouvelles tendances du marché. En d'autres termes, l'innovation n'est pas seulement un moteur de croissance et de diversification, mais elle est absolument nécessaire pour assurer la survie et le développement à long terme des entreprises hôtelières dans un environnement en constante évolution. **(Perroy, 2020)**

Conclusion

En résumé, ce premier chapitre souligne l'importance de la formation et de l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Dans un secteur en constante évolution, la formation continue et professionnelle est essentielle pour maintenir les compétences des professionnels à jour. De même, l'innovation est un moteur de croissance et de différenciation, permettant aux entreprises hôtelières de répondre aux besoins changeants des clients et de se démarquer de la concurrence. En associant une formation de qualité à une culture de l'innovation, les professionnels peuvent non seulement rester pertinents sur le marché, mais aussi contribuer à façonner l'avenir du secteur en offrant aux clients des expériences uniques et mémorables. En résumé, il est clair que la formation et l'innovation sont essentielles à la réussite et à la durabilité de la profession de l'hôtellerie et de la restauration dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

CHAPITRE II : cadre méthodologique et organisationnel.

Préambule

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section traite de l'épistémologie et de la méthodologie de recherche. La deuxième section présente l'entreprise, tandis que la dernière section analyse les données, discute des résultats et propose enfin des suggestions pour faire ressortir une valeur ajoutée de l'étude réalisée.

Section 01 : l'épistémologie et de la méthodologie de recherche

I. L'épistémologie de recherche

I.1. Posture épistémologique : L'objectif de notre étude est d'explorer le développement des métiers de l'hôtellerie à travers l'ingénierie de la formation. Nous abordons l'épistémologie positiviste, qui cherche à repérer des régularités dans les phénomènes observés dans le but d'une finalité prédictive. **(Camille, Eléonore and Pierre, 2019)**

C'est pourquoi nous avons essayé d'observer, dans le cadre d'une optique interactive et interprétative, les effets de la formation dans la construction du phénomène d'innovation au travail dans le secteur de l'hôtellerie, qui consiste à sans cesse à produire une industrie de l'hospitalité à la clientèle, par la promotion du goût et du plaisir à l'occasion de la consommation de produits touristiques.

C'est pourquoi la formation du personnel dans les métiers de l'hôtellerie vise l'introduction permanente de comportements innovants en matière d'accueil, d'art culinaire et, en général, le management des éléments incorporels liés à la fabrication du repos, de la tranquillité, de la paisibilité à servir la clientèle de l'hôtel.

D'où il s'agit de développer les attitudes et les savoir-être des employés d'une manière continue, chose qui exige l'amélioration de l'imagination dans l'esprit de ces derniers afin de les ramenés à l'invention dans l'exécution des prestations de services, de sorte à rendre heureux le consommateur des produits hôteliers.

Auguste Comte, le fondateur du positivisme, le définit comme la reconnaissance des lois effectives des phénomènes par le raisonnement et l'observation. **(DEHBI, 2019)**

I.2. Approche épistémologique : Nous avons choisi d'utiliser une approche déductive, débutant par l'identification d'une problématique et de questions spécifiques qui se transforment ensuite en hypothèses à tester ultérieurement.

Le raisonnement déductif procède du général au particulier, en partant d'une assertion générale ou d'une hypothèse présumée vraie pour arriver à une conclusion logique spécifique. (DEHBI, 2019)

II. La méthodologie adoptée

Le choix de notre méthodologie est fortement conditionné par les exigences de la recherche empirique sur lequel nous avons collecté les informations. Pour tester les hypothèses de l'étude nous avons choisi la méthode qualitative.

La recherche qualitative cherche à approfondir la compréhension des phénomènes en examinant les opinions, les idées et les sentiments des individus ou de petits groupes sur des sujets spécifiques.

Cette approche englobe une diversité de cadres théoriques, de méthodes de collecte et d'analyse des données. Elle nécessite une démarche rigoureuse et un processus de collecte d'informations qui tient compte du contexte social.

II.1. Les outils de collecte des données

II.1.1. L'observation: Pour répondre à nos questions, pendant notre stage à l'hôtel New Day, nous avons minutieusement étudié le fonctionnement du département des Ressources Humaines. Nous avons scruté les procédures et les méthodes déployées pour mettre en place des actions de formation dans différents services, et évalué leur influence sur la culture d'innovation en milieu professionnel.

II.1.2. Analyse des documents : Nous avons examiné divers ouvrages et articles pour évaluer la mise en œuvre de notre sujet de recherche au sein de cet hôtel. En outre, l'étude des documents internes nous a permis d'approfondir notre compréhension des détails essentiels pour répondre à notre problématique de recherche.

À vrai dire, nous nous sommes basés sur la méthode d'analyse du contenu des écrits et publications pour construire un raisonnement susceptible de fournir une explication des phénomènes entrant dans le champ d'étude.

II.1.3. L'entretien : L'entretien constitue l'outil d'investigation principal qui nous permet de recueillir principalement des données verbales à l'aide de guides d'entretiens semi-directifs.

Un guide d'entretien a été élaboré, structuré en trois grands axes avec des questions semi-directives. Nous avons posé aux participants des questions ouvertes, tout en restant suffisamment flexibles pour leur permettre d'explorer des sujets et de développer leurs réponses de manière plus libre.

Le premier axe de notre guide d'entretien recueille des informations générales sur les interviewés, telles que leurs fonctions et le nombre d'années d'expérience cumulées dans le domaine de l'hôtellerie. Le deuxième axe aborde la gestion de la formation notre variable indépendante. Enfin, le troisième axe regroupe des questions relatives à l'innovation dans l'industrie hôtelière, le variable dépendant.

Section 2 : Situation organisationnel

I. La Présentation de l'hôtel

Dans cette section, nous souhaitons vous faire découvrir l'établissement où nous avons réalisé notre stage de fin d'études, d'une durée de plus de deux mois. Il s'agit de l'hôtel New Day situé à au niveau de la circonscription administrative de la daïra de Hussein dey, wilaya d'Alger. Nous débuterons en vous exposant les détails concernant l'entreprise, sa situation géographique en matière d'urbanisme touristique, son domaine d'activité ainsi que sa structure organisationnelle.

Lancé en 2017, l'Hôtel New Day est un établissement 4 étoiles, offrant 226 chambres luxueuses équipées de toutes les commodités modernes, incluant des suites avec jacuzzi vue sur le golfe d'Alger. L'hôtel dispose d'une piscine, d'un spa moderne, de deux salles de sport, d'une grande salle de réunion, d'un restaurant de haute gastronomie, et de deux salons pouvant accueillir jusqu'à 220 personnes. Avec un parking accessible 24/7 véhicules et situé près des principales attractions, l'hôtel met également un point d'honneur sur la sécurité de ses clients, garantissant ainsi un séjour sûr et agréable.

Table 2: fiche signalitique d'hotel new day.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Nom de l'établissement | New day hotel |
| Catégorie | Etablissement classé 4* |
| Date d'entrée en exploitation | 2017 |
| Secteur juridique | Privé |
| Forme juridique | SARL |
| La capacité d'accueil | 226 chambres |
| La restauration | Un restaurant d'une capacité de 175 à 220 couverts par jour. |
| Nombre d'effectifs | 180 employés, dont 108 femmes. |
| L'adresse | 34 Rue des frères Mokhtari Hussein-dey, Alger 16005 |
| Le contact | Tel : (+213) 023 77 47 47 Site web : www.hotel-newday |

Source: élaboré par les étudiantes

I.1. Secteur d'activité

New Day est une industrie hôtelière, regroupant une gamme d'établissements proposant des services d'accueil. Son activité principale consiste à fournir un hébergement de courte durée ainsi que des services complémentaires à destination des usagers, des habitants locaux, des vacanciers et l'accueil des séminaires et différents types. De plus, elle s'engage également dans la préparation de repas et de boissons.

I.2. L'attribution des étoiles

Se base sur la qualité des services offerts, garantissant un confort d'événementiels de standard international aux clients ainsi qu'une restauration de qualité. Pour obtenir cinq étoiles, le restaurant de l'hôtel doit lui-même posséder quatre étoiles, ce qui est évalué en fonction de la qualité des matériaux utilisés ainsi que les exigences de la charte des valeurs et mœurs hôtelière, ainsi que des marques associées. Les critères d'évaluation incluent l'infrastructure, les services et les équipements qui doivent être de très haute qualité. Le personnel doit bénéficier d'une formation adéquate, et les équipements de sécurité tels que les dispositifs d'urgence et les extincteurs doivent être correctement installés et fonctionnels. La qualité de l'hygiène et de la propreté de l'hôtel est également prise en compte dans cette évaluation.

II. Présentation de l'organigramme de l'hôtel New Day, Alger

L'organigramme adopté est de type staff and line simple il permet de visualiser et comprendre la ligne hiérarchique, organisationnelle et fonctionnelle de l'établissement. Il représente une image instantanée des postes occupés dans la structure et des relations entre eux. En outre, il sert à répartir les tâches au sein de l'entreprise et facilite la communication en aidant à comprendre les relations et les responsabilités. Les objectifs de l'organigramme incluent la compréhension du fonctionnement de l'organisation, la clarification des rôles et des liens interpersonnels, ainsi que l'identification des dysfonctionnements potentiels pour permettre aux dirigeants de les corriger au besoin.

À la tête de l'organigramme de l'hôtel New Day nous avons :

1. **Le Directeur Général de l'hôtel** : Il s'agit d'un entrepreneur qui supervise la gestion du personnel, des finances, des équipements et de l'accueil des clients dans son hôtel. Il est chargé de promouvoir son établissement et de rechercher le meilleur taux d'occupation tout au long de l'année.
- a) **Département F&B** : Partie intégrante de l'industrie hôtelière, le département de la restauration gère les services de restauration, de la préparation des aliments à la qualité des produits. Responsable de la planification des menus et du contrôle des coûts, il joue également un rôle clé dans le marketing et les ventes par le biais du recrutement et de la formation du personnel, du respect des normes d'hygiène et de l'organisation d'événements spéciaux. Les performances du service sont directement liées à la satisfaction et à la fidélité des clients, ce qui en fait un pilier central de l'expérience client de l'établissement.
- b) **Département RH** : Le département des Ressources Humaines (RH) joue un rôle crucial dans la gestion des relations entre employeurs et employés au sein d'une entreprise. Ce département est responsable de plusieurs processus clés tels que l'identification, le suivi, le recrutement et la formation des nouveaux collaborateurs. En tant que fonction essentielle de la structure organisationnelle, les RH sont vitaux pour le management efficace du personnel et sont indispensables au bon fonctionnement de toute entreprise ou entité administrative.
- c) **Département front office** : Le front office manager, ou chef de réception, supervise la réception de l'hôtel. Il est chargé de vérifier et de contrôler les opérations du personnel d'accueil, de la caisse et de l'administration, incluant également la sécurité. Sa mission comprend le recrutement et la formation du personnel de réception. Pour maximiser la rentabilité de l'hôtel, il met en œuvre des stratégies commerciales visant à fidéliser la clientèle. Le front office manager facilite également la communication entre les différents services de l'hôtel, participe aux réunions de direction et gère les réclamations des clients.⁴

II.2. présentation des situations des effectifs et d'expérience

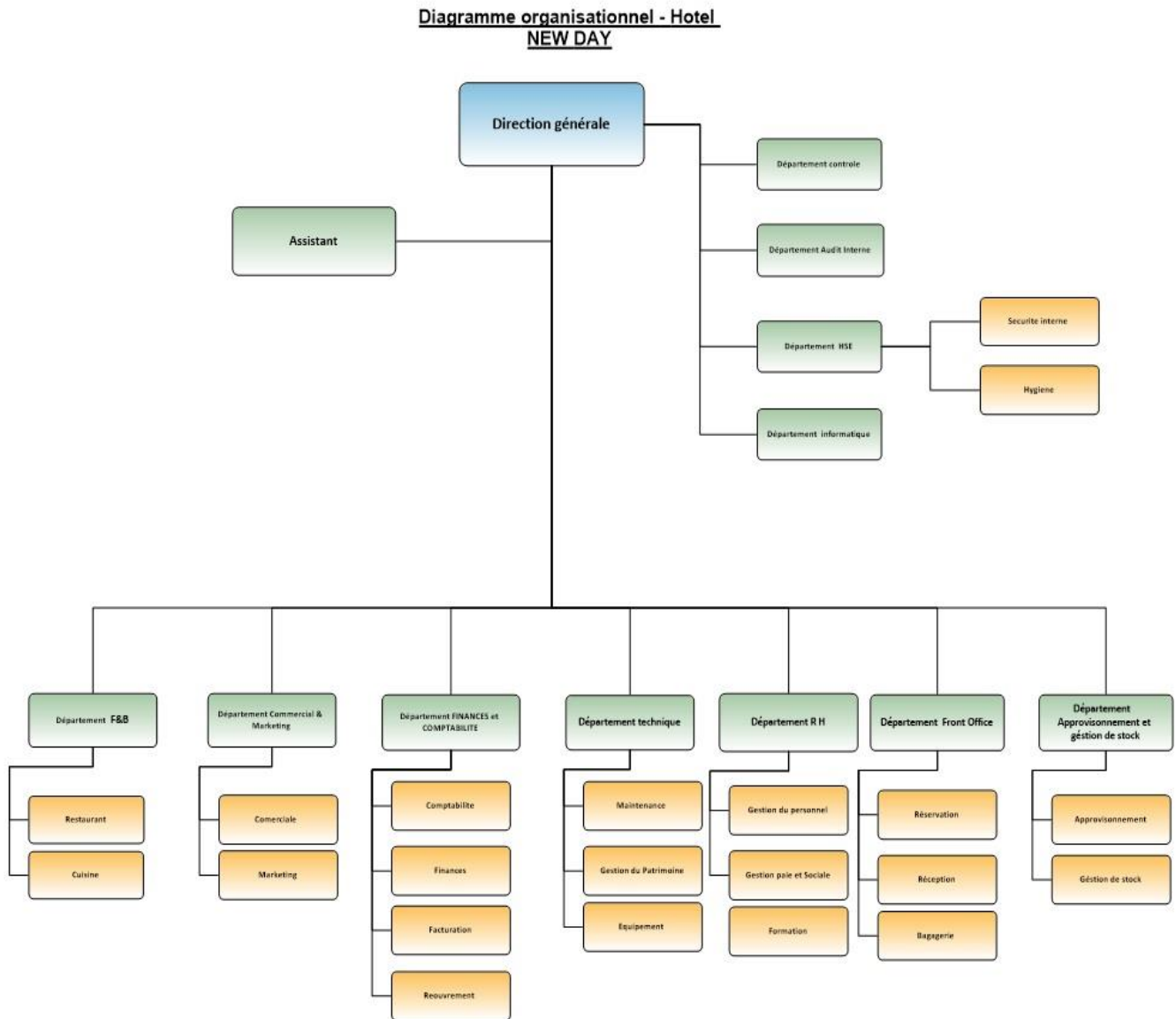
L'entreprise ne dispose pas d'un système d'information concernant la structure démographique de son personnel. Cela signifie qu'il est impossible de répartir les salariés en fonction de leur tranche d'âge, de leur secteur démographique et de leur ancienneté.

⁴ Décision signé par le Directeur générale.

Après une discussion avec le DRH, il a été confirmé que les femmes représentent 60% du personnel, soit 108 femmes sur un total de 180 employés. Ce pourcentage élevé s'explique principalement par le grand nombre de femmes travaillant au service d'entretien des chambres (housekeeping).

Il a également été observé que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 30 à 45 ans. Cela est dû en partie à la nature physiquement exigeante du travail des femmes de chambre, qui est moins adapté aux femmes plus âgées. Parallèlement, dans d'autres secteurs comme la réception, la restauration et la cuisine, une préférence est donnée aux jeunes employés plus dynamiques.

Figure2: l'organigramme de l'hôtel New Day



Source: document interne

Section 3 :L'analyse des résultats

I. Résultat d'analyse qualitative

I.1. Déroulement des entretiens

Pour satisfaire aux exigences de notre étude, des entretiens ont été menés avec les directeurs et le personnel de divers métiers de l'hôtellerie de New Day, en suivant un guide d'entretien (voir annexe). Ces entretiens ont impliqué cinq participants, chacun ayant un parcours professionnel distinct. Ils possèdent une expérience cumulative de plusieurs années dans leur domaine, leur conférant une connaissance approfondie de tous les aspects de la gestion de la formation. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif du profil de ces personnes interviewées.

Table 3: les caractéristiques des interviewés.

| La fonction | Sexe | L'Age | Formation spéciale | Ancienneté dans le poste | Ancienneté dans l'hôtel | Type de contrats |
|------------------------------------|-------------|--------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Le Directeur des Ressource Humaine | Homme | 40/50 ans | Non | 10 ans | 7 ans | CDI |
| Le Directeur D'exploitation | Homme | 30/40 ans | oui | 10 ans | 6 moins | CDI |
| Le Chef Cuisine | homme | 40/50 ans | oui | 13 ans | 8 ans | CDI |
| Le Maître d'Hôtel | homme | 30/40 ans | oui | 2 ans | 6 ans | CDI |
| Le Chef de Réception | femme | 20/30 ans | oui | 3 ans | 5 ans | CDI |

Source : réalisé par nous en suivant le guide d'entretien.

I.2. Interprétation des propos des interviewés

Après avoir transcrit les entretiens, nous avons initialement entrepris une analyse thématique manuelle des réponses fournies par les personnes interviewées.

Notre entrevue vise à obtenir des informations sur la gestion de la formation à l'hôtel New Day, ainsi que sur son influence sur l'innovation dans le travail des hôteliers, en se basant sur les réponses des personnes interviewées.

Figure3: nuage de mots de la gestion de la formation.



Source : réalisé par nous-même.

I.3. L'analyse des réponses des interviewées

Suite aux réponses obtenues auprès des personnes interviewées, nous sommes en mesure de recueillir des informations concernant : la formation (F), ses exigences, les motivations sous-jacentes à sa mise en place, les diverses modalités de formation ainsi que l'évaluation des actions mises en œuvre.

Selon les déclarations des personnes interviewées, il est observé que les éléments clés de la gestion de la formation se focalisent sur plusieurs facteurs principaux. Parmi ceux-ci, on

identifie le choix de la formation, les besoins de la formation, les raisons de la formation, ainsi que les diverses formes et l'évaluation de la formation au sein de l'hôtel New Day.

1. Les options de formation dans l'entreprise d'accueil

- a) **Par rapport à la satisfaction des clients :** La priorité des initiateurs de la formation consiste à la satisfaction des clients dans le choix des formations programme. Ils utilisent une approche similaire à la création d'un menu, en analysant les compétences des apprentis et en définissant des objectifs clairs et mesurables. Les retours des clients guident leurs choix de formation, favorisant une amélioration continue pour répondre aux attentes.
- b) **Par rapport à la performance d'hôtel :** Ils se focalisent sur les priorités et les objectifs de performance de l'établissement en harmonisant leurs formations avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En partenariat avec l'ensemble des responsables de département, ils analysent aussi les besoins opérationnels propres à chaque équipe, tout en surveillant les évolutions de l'industrie et les ambitions professionnelles de leurs collaborateurs.
- c) D'autre part, l'établissement de formation ESHRA a mis en place un programme de la formation à la carte comprenant plusieurs volets qui couvrent tous les départements opérationnels des hôtels (Housekeeping, Front Office, Food and Beverage, Events, Sales, etc.), en collaboration avec d'autres hôtels du secteur, qui peuvent offrir des formations pour améliorer la performance hôtelière, tout en tenant compte des nouvelles tendances de l'industrie hôtelière. Cela affectera vraisemblablement l'évolution des niveaux de satisfaction des clients.

3. Recensement les besoins de formation dans l'hôtel new Day

- a) **Détection des besoins de formation :** Les concepteurs de la formation se concentrent sur plusieurs aspects clés, notamment en accordant une attention particulière à l'interaction avec les clients, en analysant leurs réactions et en leur parlant directement pour comprendre leurs attentes et leurs suggestions. Sur le plan interne, ils organisent des entretiens formels avec les employés, étayés par des tests de personnalité, afin de mieux comprendre leurs compétences et d'identifier les besoins individuels en matière de formation. Enfin, ils alignent les initiatives de formation, veillant à ce qu'elles contribuent efficacement à la croissance et à la réussite à long terme.
- b) **Évaluation des besoins internes :** L'évaluation des besoins consiste à identifier les domaines dans lesquels les employés pourraient bénéficier d'un développement plus poussé

afin de soutenir les objectifs globaux de l'hôtel. Pour ce faire, les employés sont officiellement interrogés sur les aspects de leur travail qui pourrait être améliorés, et des tests de personnalité sont utilisés pour mieux comprendre leurs traits de caractère et leurs compétences. De plus, l'hôtel évalue régulièrement les performances des employés dans leurs fonctions actuelles et s'efforce d'obtenir un retour d'information de la part des superviseurs qui travaillent quotidiennement en étroite collaboration avec les employés.

- c) En revanche, l'établissement de formation ESHRA a collaboré avec les directeurs d'hôtels pour personnaliser les programmes de formation selon les besoins spécifiques des candidats. Cette collaboration conduit à répertorier les lacunes dans les compétences et les connaissances du personnel, puis de concevoir des programmes de formation adaptés à ces besoins particuliers. En comprenant ces besoins individuels, les défis spécifiques et les objectifs de développement de chaque membre de l'équipe sont traités de manière précise. Cette collaboration étroite garantit une approche de formation significative et efficace, favorisant ainsi le développement professionnel et le succès global de l'hôtel.

4. Evaluation de formation

- a) **Utilisation d'indicateurs de performance clés :** Les indicateurs de performance (KPI) sont utilisés pour évaluer de manière plus objective et mesurable l'impact de la formation sur le travail des employés. Cela comprend l'analyse du retour d'information, des commentaires et des plaintes des clients, ainsi que leur degré de satisfaction. De plus, une approche de gestion axée sur les résultats est adoptée pour évaluer l'efficacité de la formation et suivre les performances des employés après celle-ci. Ces KPI sont complétés par des enquêtes régulières et des évaluations des performances, offrant ainsi une mesure tangible de l'impact de la formation sur les compétences et le travail quotidien des employés.
- b) **Évaluation des employés :** Des tests sont mis en œuvre pour évaluer leurs compétences techniques, tandis que leur travail est étroitement suivi pour observer l'application de ces nouvelles compétences dans leurs tâches quotidiennes. En parallèle, des missions spécifiques leur sont confiées pour les encourager à mettre en pratique les techniques apprises lors de la formation, et des sessions de travail sur le terrain sont organisées sous supervision pour concrétiser ces compétences. De plus, des questionnaires, des enquêtes et des entretiens directs sont menés pour évaluer leurs compétences et leurs besoins. Enfin,

l'observation quotidienne de leurs activités et performances sur le terrain permet également d'évaluer l'application effective des nouvelles compétences acquises.

- c) D'un autre côté, l'établissement de formation L'ESHRA met en œuvre des méthodes efficaces pour former son personnel, les tenants informés des derniers développements de l'industrie hôtelière et des meilleures pratiques pour acquérir de nouvelles compétences. Après chaque formation, les personnes sont évaluées pour mesurer leur acquisition des compétences enseignées.

5. Les types de formation

- a) Les initiateurs de la formation organisent des formations professionnelles et ils préfèrent les formations en milieu professionnel, également connues sous le nom de "sur le tas", par opposition aux formations résidentielles. Les formations en milieu professionnel offrent souvent une expérience pratique et directement applicable dans l'environnement de travail réel. Contrairement aux formations en ligne, ils voient qu'elles n'apportent pas vraiment de bénéfices aux travailleurs.
- b) De plus, l'ESHRA offre une diversité de formats de formation, permettant ainsi aux participants de suivre les cours directement au sein de l'ESHRA ou de planifier des sessions de formation dans les établissements qui en ont besoin.

6. Les raisons de formation

- a) **Amélioration de la performance hôtelière** : Les responsables de la formation reconnaissent l'importance de l'investissement dans le développement professionnel du personnel pour rehausser la performance globale de l'hôtel. Grâce à la mise en œuvre de programmes de perfectionnement, ils prévoient une nette amélioration de la qualité des services, ce qui stimule les employés à explorer de nouvelles approches et à innover dans leurs méthodes de travail habituelles.
- b) **Renforcement des compétences individuelles et collectives** : Les promoteurs de la formation s'engagent à améliorer les compétences tant individuelles que collectives en proposant des formations sur mesure et en encourageant la participation à des programmes de développement professionnel. Leur objectif est de répondre aux exigences changeantes de l'industrie en consolidant les compétences requises.
- c) **Promotion interne** : Dans la stratégie de promotion interne, les organisateurs de la formation accordent une importance particulière à la reconnaissance des compétences et des

réalisations individuelles. En identifiant et en valorisant les talents au sein de l'équipe, ils favorisent l'avancement de carrière au sein de l'hôtel. Ils offrent également des opportunités d'avancement professionnel et soutiennent activement l'épanouissement du personnel, ce qui renforce leur dévouement et leur volonté de contribuer au succès de l'établissement.

- d) Conformité légale :** Les instigateurs de la formation considèrent le respect des exigences légales en matière de formation comme une priorité majeure. En veillant à ce que le personnel bénéficie d'une formation continue conforme aux normes et réglementations en vigueur, ils contribuent également à maintenir la compétitivité sur le marché et à répondre aux attentes croissantes des clients.
- e)** L'ESHRA s'engage à former des professionnels aptes à créer un environnement hôtelier d'excellence, aligné sur les standards quatre à cinq étoiles. En offrant aux apprenants une vision globale de l'industrie, l'école leur permet de saisir les tendances actuelles et de s'adapter aux évolutions du secteur. De manière significative, l'ESHRA œuvre à influencer positivement l'approche commerciale dans l'industrie hôtelière, en mettant en avant une orientation axée sur le client. Elle s'assure ainsi que ses étudiants sont équipés des compétences et des connaissances les plus récentes pour réussir dans leur future carrière. Par ailleurs, en intégrant des exigences rigoureuses en matière d'éthique et de conformité dans ses programmes, l'école garantit la formation de professionnels intègres et responsables.

1. Innovation au travail

Figure 4: nuage de mots d'innovation.



Source : réalisé par nous-même.

a) **Les idées novatrices** : Les pratiques innovantes impliquent le développement de nouvelles méthodes de travail et le déploiement de stratégies novatrices où les idées créatives sont encouragées et récompensées. Cela permet à l'hôtel de s'adapter à l'évolution des besoins des clients tout en restant compétitif sur le marché.

b) La direction innove

- **Le marketing** : Une stratégie de marketing est déployée pour se positionner par rapport à la concurrence avec d'autres hôtels, maintenir sa valeur sur le marché et s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et aux évolutions du marché du travail.

- **Le recrutement** : Les processus et les outils de recrutement englobent la diffusion d'annonces d'emploi sur des plateformes en ligne pour attirer les candidats, le tri et la sélection des candidatures, la tenue d'entretiens individuels ou de groupe pour évaluer les compétences et la pertinence du poste, ainsi que la réalisation de tests de compétences pour évaluer les aptitudes des candidats.

- c) Autre part, l'ESHRA est un établissement dont le produit de formations est très demandé sur le marché du travail, y compris au niveau international, grâce à la qualité de leur formation et à leurs compétences remarquables acquises. Les évolutions récentes dans l'industrie jouent un rôle essentiel dans leur capacité à innover, de même que les programmes pratiques centrés sur les tendances actuelles. Les apprenants s'investissent pleinement dans le développement de leurs compétences, ce qui les incite naturellement à proposer des idées novatrices.

2. le sens d'innovation

- a) L'innovation englobe un ensemble de concepts fondamentaux, parmi lesquels la capacité à introduire de nouvelles expériences. Elle implique également un processus continu d'améliorations, où chaque idée est examinée et perfectionnée afin de répondre aux besoins changeants des clients et aux défis de l'industrie. Allant au-delà de simples améliorations, l'innovation se caractérise par la génération de nouvelles idées, la recherche de solutions créatives aux problèmes, et la mise en œuvre de changements significatifs qui apportent des avantages tangibles aux individus et aux organisations. C'est un processus dynamique et créatif qui intègre la recherche, le développement et la concrétisation de nouvelles idées, produits ou processus.
- b) L'ESHRA se distingue par son engagement à intégrer l'innovation dans ses programmes de formation en hôtellerie. En surveillant de près les tendances émergentes de l'industrie, elle s'assure de rester à la pointe. De plus, en encourageant la créativité et l'innovation chez les apprenants, l'école prépare ces derniers à relever les défis et à saisir les opportunités dans un environnement professionnel en constante évolution. Dans la conception de ses programmes, l'ESHRA met un fort accent sur la stimulation de la créativité et de l'innovation chez ses apprenants. Elle offre une approche progressive, allant des fondamentaux à la maîtrise, même pour ceux qui manquent d'expérience. L'accent est également mis sur une formation pratique centrée sur des thèmes contemporains. Ainsi, l'ESHRA crée un environnement propice à l'innovation, formant des professionnels de l'hôtellerie prêts à relever avec succès les défis actuels et futurs de l'industrie.

- 3. Les sources d'innovation :** La créativité et l'innovation sont encouragées et valorisées au sein de l'équipe grâce à une culture d'excellence et d'amélioration continue. Une attention constante est portée aux évolutions de l'industrie hôtelière, ce qui permet une adaptation

rapide pour maintenir la compétitivité sur le marché. La capacité à réagir promptement aux nouvelles tendances et aux évolutions du marché joue un rôle essentiel en tant que moteur majeur d'innovation. Des investissements sont réalisés dans la formation et le développement professionnel de l'équipe, en reconnaissance de leur importance cruciale pour le succès à long terme. Les retours clients, la collaboration et les partenariats sont identifiés comme les principales sources d'innovation.

II. Discussion des résultats

Dans la première partie de nos résultats, nous avons focalisé notre attention sur une étude qualitative. Nous avons mené des entretiens avec des responsables et des experts du domaine de la gestion de la formation. Les discussions avec les interviewés mettent en lumière le rôle de la formation dans le développement des métiers de l'hôtellerie et son influence sur l'esprit d'innovation au travail.

Notre étude confirme qu'il existe une corrélation positive entre la politique de formation et l'esprit d'innovation pour le développement des métiers de l'hôtellerie, comme en témoignent les résultats des entretiens précédemment présentés. Il est observé que la formation est considérée comme un investissement dans le potentiel des ressources humaines, agissant comme un levier pour les compétences individuelles et collectives des employés.

Chaque responsable de l'hôtel New Day s'efforce de former ses employés de manière adaptée, en prenant en compte les choix, les besoins et les formes de formation, afin d'atteindre des objectifs préalablement définis et d'assurer des avantages compétitifs tangibles.

Par ailleurs, l'innovation est impérative dans l'industrie hôtelière, où elle alimente la concurrence entre les établissements. Cela incite les responsables de la formation à anticiper l'innovation à travers leurs programmes.

Du côté des directeurs, l'innovation est planifiée dès les premières étapes du recrutement, permettant ainsi de sélectionner des individus compétents dont la formation sera complémentaire. Ils mettent également en œuvre des stratégies marketing pour maintenir une position concurrentielle sur le marché, tout en cherchant constamment à diversifier les sources d'innovation, principalement axées sur la formation et les évolutions de l'industrie hôtelière.

Nous avons effectué notre stage complémentaire à l'ESHRA, un établissement de formation spécialisé dans l'industrie hôtelière et la restauration. L'ESHRA se concentre sur l'amélioration de la performance en tenant compte des dernières tendances de l'industrie hôtelière, afin de proposer des formations significatives et efficaces, tant au sein de l'établissement qu'au sein des hôtels partenaires.

En parallèle, alors que les hôtels s'efforcent de recruter des individus compétents dès le début, les étudiants de l'ESHRA répondent directement à ces besoins, grâce à leur formation adaptée et spécialisée.

Exactement, une relation complémentaire entre les établissements de formation, tels que l'ESHRA, et les entreprises d'exploitation, comme les hôtels, est évidente. Cela démontre que la formation revêt une importance cruciale au sein des entreprises et exerce une influence directe sur leur performance et leur position sur le marché.

Malheureusement, l'hôtel New Day n'a accordé pas un intérêt majeur, lors du recrutement aux produits de formation issues des établissements spécialisés comme ESHRA, ou bien L'THT de Tizi-Ouzou et de Boussaâda, cette question n'a pas trouvée une réponse claire auprès des interviews particulièrement le Directeur d'exploitation.

Conclusion générale

La conclusion générale

En conclusion, notre étude démontre comment les métiers de l'hôtellerie se réinventent et évoluent grâce à l'ingénierie de la formation au sein de l'hôtel New Day. Nous avons débuté par la présentation de notre sujet de recherche et l'exploitation des informations provenant des ouvrages et articles pertinents pour établir une base théorique solide. Par la suite, nous avons examiné si l'hôtel applique les principes étudiés sur le plan théorique.

L'hôtel New Day investit dans la formation continue de ses employés, reconnaissant l'importance de la formation pour le développement et la modernisation des métiers de l'hôtellerie.

Grâce à cette formation, les professionnels acquièrent les compétences nécessaires pour relever de nouveaux défis et répondre aux attentes évolutives des clients. Cela permet non seulement d'améliorer la qualité des services offerts, mais aussi de favoriser l'innovation et de maintenir une position compétitive sur le marché, se positionnant ainsi comme des leaders dans un secteur en constante évolution.

Les compétences acquises par la formation sont essentielles pour stimuler l'innovation, en permettant aux professionnels de remettre en question les normes établies et d'offrir de nouvelles idées et approches.

Cette approche intégrée de l'innovation, débutant dès le recrutement et se poursuivant avec des programmes de formation ciblés, permet d'anticiper les besoins futurs et de diversifier les sources d'innovation.

Par ailleurs, l'établissement de formation ESHRA met en œuvre des stratégies clés pour les hôtels et les restaurants afin de répondre à leurs exigences. Il propose des formations soigneusement étudiées et structurées pour être en phase avec les dernières tendances de l'industrie hôtelière.

Ainsi, tandis que les hôtels cherchent à recruter une main-d'œuvre innovante et capable de répondre à leurs besoins, les écoles de formation offrent des étudiants bien formés et spécialisés pour ces exigences spécifiques.

Notre objectif d'étude initial était :

- Maîtriser l'innovation dans les métiers de l'hôtellerie ;
- Connaître le processus de fabrication d'un comportement de travail innovant basé sur la créativité et l'autonomie ;
- Analyser l'impact de la formation sur l'innovation au travail ;
- Explorer le processus de mise en place des formations afin de suivre les évolutions de l'industrie hôtelière ;
- Identifier les conditions essentielles et requises pour exercer dans les métiers de l'hôtellerie.

Nos conclusions confirment une corrélation directe et positive entre la formation et l'innovation au travail, spécifiquement dans l'industrie hôtelière.

Donc, à la fin de notre étude, nous pouvons répondre à nos sous-problématiques comme suit:

1. L'innovation à l'hôtel New Day est orientée vers l'adaptation aux tendances de l'industrie hôtelière et l'amélioration de la satisfaction des clients. L'équipe est encouragée et valorisée dans ses initiatives innovantes grâce à une culture d'excellence et d'amélioration continue.
2. Ils prennent en compte la culture de l'hôtel et ses besoins pour améliorer ses performances, ainsi que les compétences individuelles et collectives des employés. Cela permet à l'hôtel de s'adapter et de maintenir sa compétitivité sur le marché.
3. Le sens de l'innovation est évalué par les responsables et bien récompensé.

Nous pouvons donc conclure que le New Day Hôtel met en place des programmes de formation pour son personnel afin d'améliorer la qualité de service, ce qui confirme notre première hypothèse (H1). De plus, nous avons constaté que la mise en œuvre de programmes de formation et de perfectionnement professionnel permet aux employés d'acquérir les compétences indispensables pour se tenir à jour dans leurs métiers, ce qui valide notre deuxième hypothèse (H2).

En fin, la formation et l'ingénierie de la formation constituent de puissants leviers de développement et d'innovation pour les entreprises hôtelières. En investissant dans la formation continue, les entreprises de ce secteur ne se contentent pas d'améliorer la qualité de leurs services, mais elles se positionnent également en leaders de l'innovation, répondant aux besoins et attentes de clients de plus en plus exigeants et variés.

Nous espérons que cette étude mettra en lumière l'importance stratégique de la formation dans l'industrie hôtelière et encouragera les entreprises à investir dans le développement des compétences de leurs employés, créant ainsi une culture de l'innovation durable et prospère.

Références bibliographiques

Référence bibliographique

I. Les ouvrages:

1. Général (Ressources Humaines)

1. Charles-Henri, B. des H. **Typologie des pratiques de GRH. ** Paris: Armand Colin, 1987, 180 pages.
2. Darbelet, M. et autres. **Notions fondamentales de gestion de l'entreprise. ** Paris: Éd Foucher, 1998, 310 pages.
3. David et autres, Alis. **GRH: une approche internationale. ** 3ème édition. Bruxelles: De Boeck, 2011, 400 pages.
4. Dumais, J.-F. **Guide des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information. ** Québec: TECHNOCompétences, 2008, 270 pages.
5. Peretti, J.-M. **Ressources humaines et gestion des personnes. ** 6ème édition. Paris: Librairie Vuibert, 2007, 380 pages.
6. Yahyaoui, A. **Législation et réglementation du travail. ** Alger: Palais du Livre, 1997, 200 pages.
7. Bergeron, J., Coten, N.L., Jacques, J., & Belangi. **Les Aspects Humains de L'Organisation. ** Montréal: Gaétan Morin, 1979, 340 pages.
8. Citeau, J.-P. **Gestion des ressources humaines. ** 4ème édition. Paris: Armand Colin, 2002, 310 pages.
9. Jean-Marc, L. **La gestion des ressources humaines. ** Paris: Que sais-je, 2023, 220 pages.
10. Jean-Marie, P. **Ressources Humaines. ** 8ème édition. Paris: Vuibert, 2016, 320 pages.
11. Alazard, C., & Separi, S. **Contrôle de gestion manuel et pratique. ** Paris: Dunod, 2010, 400 pages.
12. Graradji, N. **Les métiers des ressources humaines. ** Paris: Éditions L'Étudiant, 2004, 280 pages.
13. Peretti, J.-M. **Gestion des ressources humaines. ** 19ème édition. Paris: Vuibert, 2008, 420 pages.
14. Samantha, M. **La gestion des ressources humaines: zoom sur le rôle et les activités du service RH. ** Paris: Appvizer, 2023, 250 pages.

2. Formation

1. Baudoin, E. **Ressources humaines, Aide-mémoire. ** 2ème édition. Paris: Dunod, 2020, 256 pages.
2. Carlotto, N. **Concevoir une formation en entreprise. ** Paris: Dunod, 2003, 320 pages.
3. Djankai, A. **Guide pratique en formation professionnelle. ** Alger: Les Éditions Houma, 2003, 220 pages.
4. Gruy, L.B. **L'ingénierie et l'évaluation de formation. ** Paris: Édition Organisation, 1993, 198 pages.
5. Guillaume, F. **Pour rendre la formation efficace. ** Paris: N°65-66, 1987, 140 pages.
6. Lauzier, p. r. ** la gestion de formation et du développement des ressources humaines**
Québec : 2 ème édition, 2013, 27p.
7. Leboterf, G. **L'ingénierie et l'évaluation de la formation. ** Paris: Dunod, 1990, 250 pages.
8. Meignant, Alain. **Manager la formation. ** Paris: Éditions Liaison, 1997, 280 pages.
9. Meignant, Alain. **Manager la formation. ** Paris: Édition Lia, 2001, 290 pages.
10. Meignant, Alain. **Manager la formation. ** 7ème édition. Paris: Éditions Liaisons, 2006, 310 pages.
11. Patrick, Martin R., Lauzier. **La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. ** 2ème édition. Québec: Presse de l'Université de Québec, 2013, 360 pages.
12. Hosdey, Rogister, Alain, Jacques. **La formation en entreprise. ** Liège: EdiPro, 2009, 200 pages.
13. Soyer, J. **Fonction formation. ** 3ème édition. Paris: Édition d'Organisation, 2003, 230 pages.
14. Thierry, A. **Ingénierie de formation pour l'entreprise. ** Paris: Dunod, 2003, 250 pages.
15. Thierry, A. **Ingénierie de la formation pour l'entreprise: analyser, concevoir, évaluer. ** 2ème édition. Paris: Dunod, 2006, 270 pages.

3. Innovation

1. Assiellou, N.G. **Évaluation des processus d'innovation. ** Thèse de doctorat. Nancy: Nancy University INPL, 2008, 300 pages.
2. Blanco, S., & Leloarnes, S. **Management de l'innovation. ** Paris: Pearson Education, 2009, 350 pages.

3. d'Oslo, M. **Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.** 3ème édition. Paris: OCDE, 2005, 400 pages.
4. Fernez, W., & Romon, F. **Management de l'innovation: de la stratégie aux projets.** 4ème édition. Paris: Vuibert, 2017, 320 pages.
5. Géraldine, B.-C. **La boîte à outils de l'innovation.** 2ème édition. Paris: Le Groupe Cegos, 2012, 280 pages.
6. Meier, O. **Manager de l'innovation en PME.** Paris: EMS, 2019, 300 pages.
7. Pratlong, F., & Robin, S. **Innovation et Environnement.** Paris: Vie & sciences de l'entreprise, 2022, 240 pages.
8. Rogers, E. **Diffusion of innovation.** 4ème édition. New York: The Free Press, 1995, 450 pages.
9. Romon, F. **Le management de l'innovation.** Thèse de doctorat. Paris: École Centrale des Arts et Manufactures, 2003, 370 pages.
10. Thomas, L., & Albéric, T. **Gestion de l'innovation.** 2ème édition. Paris: Éditions EMS, 2013, 310 pages.
11. Thomas, L. **Gestion de l'innovation.** Paris: EMS Editions, 1999, 290 pages.

II. Les articles:

1. Anna, I., & Nikolskaya, E. (2022). 'Personnel Training as a Condition for Innovative Development of an Enterprise in the Conditions', *Dela Press Conference Series: Economics, Business and Management*, Vol. 002, p. 013.
2. Aslam, A.Z., & Ratnayake, G.S. (2021). 'Impact of Training and Development on Employee Performance on the Hotel Industry in Sri Lanka', *IEOM Society International*, 9 July, pp. 144–159.
3. Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). 'Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices', *International Journal of Hospitality Management*, pp. 812–818.
4. François, P. (22 et 23 avril 2013). 'L'innovation en hôtellerie et restauration', *CENTRE D'EXPERTISE ET DE RECHERCHE EN HÔTELLERIE ET RESTAURATION*.
5. Gomilevskaya, G., Kononov, A., & Schur, V. (2018). 'Institutional and Managerial Aspects of Innovation', *International Scientific Conference "Far East Con"*.
6. Jan, M., & Francina, O.-S. (29 janvier 2013). 'Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance', *International Journal of Tourism Research*, 16(2014), pp. 388–398. Published online.

7. Jordane, S., & Cinotti, Y. (21 mai 2014). 'Typologie des innovations de service dans l'hôtellerie', *Conférence de l'Association Francophone de Management du Tourisme - Institut d'Études Politiques - Aix-en-Provence*.
8. Kanapathipillai, K. (2021). 'The Impact of Training and Innovation on Organizational Performance in the Hospitality Industry in Malaysia: Job Satisfaction as Mediator', *Volume 5*, pp. 86–121. Available at: <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v5i2.1107>.
9. Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (18 avril 2024). 'Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011', *Relations industrielles*.
10. Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). 'Training Plans, Manager's Characteristics and Innovation in the Accommodation Industry', *International Journal of Hospitality Management*.
11. Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). 'How to Develop Successful Hospitality Innovation', *CORNELL UNIVERSITY*, Volume 46(Number 2), pp. 205–222. Available at: <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>.
12. Perroy, M. (2020, juin). 'Livret sur les tendances et les innovations dans l'hôtellerie', *www.coachomnium.com*.
13. Ramesh, N., & Tantrika, R.K. (2022). 'Evaluation of the Impacts of Training on Employee Performance in the UK Hotel Industry: An Analysis of Employees' Perspectives at Marriott International', *International Journal of Research*, p. 29 pages. Available at: <https://dx.doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i3.2022.4534>.
14. Réal, J. (2024). 'La fonction formation et développement de la main-d'oeuvre et l'innovation diffuse: quelques pistes de réflexion et d'action', *Volume 54(numéro 3, 1999)*, pp. 472-488. Available at: <https://doi.org/10.7202/051250ar>.

III. Accord:

1. Accord bilatéral entre l'Algérie (représentée par le ministre de l'Enseignement supérieur) et l'École Hôtelière de Lausanne portant sur l'adoption et la validation des programmes d'études au niveau de l'ESHRA selon le régime LMD.

IV. Les sites:

1. Barten, M. (2024, 24 mars). Revfine. Récupéré sur <https://www.revfine.com/fr/hotellerie-industrie/#food-drinks>
2. Butler Academy. (2023, 30 mars). Récupéré sur [<https://butler-academy.com/les-metiers-de-lhotellerie-un-aperçu-des-différentes-carrières-et-opportunités-dans-ce-secteur->

- passionnant/](<https://butler-academy.com/les-metiers-de-lhotellerie-un-aperçu-des-différentes-carrières-et-opportunités-dans-ce-secteur-passionnant/>)
3. Diplomeo. (s.d.). Récupéré sur [www.diplomeo.com] (<http://www.diplomeo.com>).
 4. Eldorado-immobilier. (s.d.). Récupéré sur <https://eldorado-immobilier.com/industrie-hoteliere-hotels/>
 5. Elphick, D. (2023, 4 mai). Siteminder. Récupéré sur <https://www.siteminder.com/fr/r/commerce-hotelier/comment-les-hotels-peuvent-repondre-aux-attentes-de-clients-toujours-plus-exigeants/#ce-que-veulent-les-clients-en-et-au-del->
 6. Elphick, D. (2024, 4 avril). Siteminder. Récupéré sur <https://www.siteminder.com/fr/r/postes-travail-dans-hotel/>
 7. Étude menée par le cabinet EY. (2023, 20 juillet). Asterio. Récupéré sur <https://www.asterio.com/gerer-optimiser/comment-tirer-parti-des-nouvelles-attentes-de-la-clientele-business/>
 8. Gadant, M. (2024, 11 janvier). Hubspot. Récupéré sur <https://blog.hubspot.fr/service/service-client-hotel>
 9. Lacalle, E. (2024, 24 janvier). Mews. Récupéré sur <https://www.mews.com/fr/blog/attentes-client-hotellerie>
 10. Luczak, J. (2022, 11 juillet). Tom. Récupéré sur <https://www.tom.travel/2022/07/11/hotellerie-queles-sont-les-attentes-des-clients-en-matiere-de-technologie/>
 11. Optiondinterieur. (2024). Récupéré sur <https://www.optiondinterieur.com/attentes-besoins-clients-hotellerie-2023/>
 12. Perroy, M. (2020, juin). Livret sur les tendances et les innovations dans l'hôtellerie. Récupéré sur [www.coachomnium.com] (<http://www.coachomnium.com>)

13. Studyrama. (s.d.). Récupéré sur <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/hotellerie-restauration>
14. Survey. (2021). Récupéré sur <https://www.gosurvey.sn/blog/l-importance-du-retour-des-clients-dans-l-industrie-hoteliere>
15. THE ORIGINALS ACADEMY. (s.d.). Récupéré sur [www.theoriginalsacademy.com] (<http://www.theoriginalsacademy.com>)
16. Tourmag. (2012, 31 juillet). Récupéré sur [https://www.tourmag.com/Receptionniste-d-hotel-la-qualite-de-l-accueil-fait-l-image-de-marque-de-l-hotel_a52931.html](https://www.tourmag.com/Receptionniste-d-hotel-la-qualite-de-l-accueil-fait-l-image-de-marque-de-l-hotel_a52931.html)

Annexes

Annexe A : le guide d'entretien :

Guide d'entretien

Entretiens: individuels, semi directif.

Destiné à : DRH, DE, chef cuisine, maître d'hôtel, chef de réception.

La durée : 30 min/45 min.

Introduction:

Nous avons des étudiantes en deuxième année de master en Management des Ressources Humaines à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa. Nous souhaiterions prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à quelques questions afin de discuter de notre mémoire de fin d'études, intitulé "Le rôle de la formation dans le développement des métiers de l'hôtellerie et son impact sur l'esprit d'innovation au travail". Et merci

Thème 01: les informations personnelles:

1. Quelle est votre tranche d'âge ?
2. Est-ce que votre formation professionnelle est spécialisée dans l'industrie hôtelière ?
3. Quelle est votre Ancienneté dans ce poste ?
4. Quelle est votre ancienneté dans l'hôtel ?

Thème 02 : la gestion de la formation dans l'hôtel :

1. Comment détectez-vous un besoin de formation chez vos employés ?
2. Pouvez-vous préciser quelles sont vos raisons pour choisir les formations au sein de cet hôtel?
3. Comment vous assurez-vous que les apprenants mettent en pratique les connaissances et compétences acquises pendant la formation dans leur travail quotidien ?
4. Préférez-vous les formations résidentielles ou les formations en milieu professionnel (sur le tas) ?
5. Prenez-vous en considération la satisfaction des clients lors du choix de vos formations ?
6. Comment évaluez-vous les personnes formées après la formation ?
7. Comment déterminez-vous l'ordre de priorité des objectifs de formation et les résultats attendus pour les apprenants ?
8. Comment mesurez-vous les indicateurs de performance et comment utilisez-vous les résultats pour améliorer les programmes de formation futurs ?

Thème 3 : l'innovation au travail:

1. Les idées novatrices sont-elles soutenues et récompensées ?
2. quelles étaient « vos sources » principales d'innovation

3. Que signifie pour vous l'innovation?
4. Mettez-vous en place une stratégie de marketing axée sur la compétition avec d'autres hôtels ?
5. Comment évaluer de manière rationnelle un processus de recrutement impliquant des écoles et des conventions afin de répondre efficacement aux besoins en personnel ?
6. Avez-vous des conventions de partenariat établies avec IHT de Tizi-Ouzou et de Boussaâda pour la prise en charge des stagiaires en vue d'un recrutement en cas de besoin ?
7. Quels sont les modes et les modalités de choix de recrutement ?

Commentaire :

Les questions sont axées sur l'interviewé et son poste. De plus, certaines questions sont posées sans être écrites.

Remerciement :

Nous vous remercions sincèrement d'avoir bien voulu nous accorder de votre temps pour cet entretien. Votre participation est essentielle à la réussite de notre recherche et nous vous en sommes très reconnaissants. Soyez assuré que nous vous tiendrons informé des résultats de notre étude dès qu'ils seront disponibles. Encore une fois, merci beaucoup, et au revoir !

Annexe B : Fiche d'évaluation mensuelle.



ALGER LE :

FIGE DE NOTATION MOIS DE :

NOM & PRENOM :

FONCTION : Matricule :

AFFECTATION :

| C R I T E R E S | NOTE / 20 |
|-------------------------------------|------------------|
| <i>Qualité / 6</i> | |
| <i>Efficacité - Rendement / 6</i> | |
| <i>Comportement / 3</i> | |
| <i>Assiduité et ponctualité / 3</i> | |
| <i>Propreté corporelle / 2</i> | |
| TOTAL / 20 | |

APPRECIATIONS DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

Décision DRH :

Décision du Directeur Général :

Signature du Responsable Hiérarchique

Signature du Directeur Général

Annexe C : la facture de la formation de 2022.

VIP Groupe
 Etablissement Privé de Formation Professionnelle
 Agrément N°159 du MFEP Daté du 19/01/2009

Alger, le 25 Décembre 2022

Facture N° : 73 / 2022

| Désignation | jours | Nb Pax | Forfait / j / Grp | Total HT |
|--|-------|--------|-------------------|--------------|
| Formation Personnels Receptionniste / Commerciales / Restauration / Sécurité sur : Communication et Accueil | | | | |
| 1er Groupe | 4,00 | 12,00 | 55000,00 DA | 220000,00 DA |
| 2ème Groupe | 4,00 | 12,00 | 55000,00 DA | 220000,00 DA |
| Agents de Sécurité | | | | |
| 01 Groupe | 3,00 | 12,00 | 55000,00 DA | 165000,00 DA |
| Cuisiniers : HACCP | | | | |
| 01 Groupe | 3,00 | 12,00 | 55000,00 DA | 165000,00 DA |

| | |
|--|--------------|
| Total H.T | 770000,00 DA |
| TVA 9% | 69300,00 DA |
| Total TTC | 839300,00 DA |
| Huit Cent Trente Neuf Mille Trois Cent Dinars Algeriens . | |

*** Arrêtée la présente facture à la somme de :

Mode de règlement :

Par chèque bancaire à l'ordre de VIP GROUPE.
 Ou virement au compte CPA 00122 - SOFITEL. N° : 00400122400000274986



170 Rue Hassiba Ben Bouali / Esplanade-Sofitel / Alger
 Compte Bancaire CPA - SOFITEL. N° : 00400122400000274986

Annexe D : la facture de la formation de 2021.



Cheraga, le 15 Décembre 2021.

HOTEL NEW DAY

ALGER

FACTURE PROFORMA N°0021 /HTA/2021

| DESIGNATION | Nombre de jours | PU.HT D. A/Jour | MONTANT H.T /D. A |
|---|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1- L'inspection et le contrôle d'une chambre Bonus : Le Grooming | 02 jours | 65 000,00 | 130 000,00 |
| 2- Le nettoyage et les procédures de fermeture de service | 04 jours | 65 000,00 | 260 000,00 |
| 3- La gestion d'une blanchisserie. | 4 jours | 65 000,00 | 260 000,00 |

| | |
|---------------------|------------|
| Montant Total | 650 000,00 |
| H. Taxes | |
| T.V.A 9% | 58 500,00 |
| Montant Total T.T.C | 708 500,00 |

Arrêtée la présente facture à la somme de Sept cent Huit Mille Cinq Cent Dinars Algériens.

Eurl Hotella Tourism Academy-142, lotissement Douchaoui, 2, Cheraga- Alger tel : 0555 82 76 27RC N°16/00-
1015158819 A.I N°16520400901 NIF N°001916101515833 NIS N°0 019 1650 02866 34

