

# **L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique.**

-

# **The optimization of human resources, lever of development of the tourist enterprise.**

**Ahmed BENJELLOUN**

Docteur en Sciences Economiques et Gestion  
Université Sidi Mohammed Ben Abdelah – Fès  
[ahmedbenjelloun1@gmail.com](mailto:ahmedbenjelloun1@gmail.com)

**Date de soumission** : 08/05/2019

**Date d'acceptation** : 11/07/2019

**Pour citer cet article** :

BENJELLOUN A. (2019) «L'optimisation des ressources humaines, levier de développement de l'entreprise touristique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 244- 264

## Résumé :

La gestion des ressources humaines est apparue dans les années 70 pour se substituer à la gestion administrative du personnel et pour répondre à la recherche de la meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan quantitatif / qualitatif et ses ressources. A ce titre, elle est axée sur les compétences et les motivations du personnel considéré comme une véritable ressource. L'activité de l'entreprise touristique est basée principalement sur les services, la qualité des prestations et les compétences du personnel. L'objectif de cet article est de démontrer que pour une meilleure optimisation des ressources humaines, l'entreprise touristique se doit d'utiliser les différents leviers de la gestion des ressources humaines notamment la formation, le recrutement, la mobilité, l'aménagement du temps de travail, la communication interne, la rétribution, l'organisation du travail, les relations sociales et les conditions de travail et ce pour adapter ses ressources humaines à l'évolution du marché touristique mondial.

**Mots clés :** « Gestion des ressources humaines » ; « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ; « Entreprises touristiques » ; « Qualité de service » ; « Organisation du travail »

## Abstract:

The Human Resource Management appeared in the Seventies to be substituted to the administrative management of personnel and to respond to the search for better adequacy between the needs of the firms as regards quality and quantity and its personnel. As such, it is centered on the skills and motivations of its staff considered as a real resource. The activity of touristic enterprises is based primarily on services, service quality and skills of staff. Thus, they must use various levers of human resource management including training, recruitment, mobility, working time arrangements, internal communications, compensation, work organization, social relations and working conditions to adapt to the rapid changes of the international tourism market.

**Keywords:** "Human Resources Management"; "Predictive management of jobs and skills"; "Tourist Enterprises"; " Quality of service " ; " Work organization "

## Introduction :



La gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction de l'entreprise qui a pris une importance significative au cours des dernières années et ce, en réponse aux pressions de l'environnement externe.

Le contexte de la mondialisation a placé les entreprises dans une situation d'urgence face à l'accroissement des concurrents et à l'évolution des pratiques de gestion qui doivent s'adapter aux changements, aux objectifs spécifiques d'un secteur et plus particulièrement d'une entreprise.

Le rôle de la GRH s'est substantiellement modifié en conséquence passant de simple gestion du personnel dans sa fonction administrative à un acteur de premier plan dans la détermination des stratégies et de la performance organisationnelle qui place le facteur humain au cœur des préoccupations des entreprises quelque soient leurs tailles, leur secteur et leur domaine d'activité.

Les décisions concernant le recrutement, la conduite des carrières, l'affectation à un poste ou encore l'orientation vers une formation sont capitales pour l'organisation, comme pour l'individu et dans ce domaine, les erreurs sont coûteuses en temps, en énergie et en argent. Ainsi, depuis les années 1980 est apparue la notion de gestion prévisionnelle car les entreprises, face aux changements et à l'accélération des mutations économiques et technologiques ont du faire face à l'obsolescence rapide des qualifications et par conséquent à l'inadéquation entre les besoins et les ressources disponibles.

Les entreprises touristiques ont subi les mêmes contraintes dues à l'environnement d'une part et aux caractéristiques spécifiques de leur activité. Entreprises de service principalement, elles se sont confrontées à la difficulté de recruter du personnel qualifié ainsi qu'aux problèmes de forte rotation du personnel, ce qui les a rendues impopulaires auprès des candidats à fort potentiel. Comment ont-elles évolué ? Ont-elles optimisé la gestion des ressources humaines pour s'adapter au nouvel environnement touristique ?

D'où l'intérêt de la problématique suivante : **La Gestion des ressources humaines permet-elle aux entreprises touristiques de satisfaire leurs besoins en compétences, de motiver leurs salariés ?**

Nous avons abordé cette problématique en consacrant la première partie à la GRH (évolution, composantes, dimensions et leviers) puis dans une deuxième partie, nous avons défini l'entreprise touristique et mis l'accent sur ses spécificités pour enfin, dégager les pratiques de GRH pouvant stimuler l'activité socio-économique de l'entreprise touristique.

## 1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 1.1. De la gestion du personnel à la GRH

Qu'est ce que la gestion des ressources humaines ? S'agit-il d'une pratique vraiment différente de la gestion du personnel ? Ce sont là les deux questions les plus souvent posées au début de chaque séminaire ou module de formation en GRH. Il est en effet difficile d'évoquer ce concept sans se référer préalablement à celui de la gestion du personnel dans la mesure où la gestion des ressources humaines s'est substituée progressivement aux pratiques antérieures de gestion du personnel.

En fait au delà des effets de mode sémantiques, ces deux concepts recouvrent des finalités et des démarches différentes.

#### 1.1.1. La gestion du personnel :

Il convient tout d'abord de distinguer et de placer à part la gestion administrative du personnel qui a pour finalité de gérer les éléments constitutifs de paye, donc des absences, des congés, des retraites, etc. Cette pratique va continuer à subsister et ne connaîtra certainement pas de changement majeur dans les années à venir, si ce n'est un processus déjà entamé largement avec l'utilisation de plus en plus sophistiquée et en temps réel de l'outil informatique.

En règle générale, la gestion du personnel gère les individus eux-mêmes, dans l'absolu par le biais d'actes de gestion très classiques tels que les recrutements, les mouvements, l'évaluation, la mobilité, les promotions etc... mais elle s'effectue sans autre référence précise aux besoins de l'organisation à part les considérations financières.

#### 1.1.2. La gestion des ressources humaines :

La GRH se distingue de la gestion du personnel en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but initial de gérer les individus. Derrière ce terme de gestion de *ressources humaines* sans doute un peu barbare et contestable à bien des égards (peut-on considérer les hommes comme une ressource tout à fait comme les autres ?) se cache en fait une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

Les besoins en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent correctement être occupées pour que la structure puisse accomplir les missions qui sont siennes. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers (selon le niveau où l'on se situe), tandis que les RH correspondent bien entendu aux agents qui vont venir effectivement occuper ces différentes situations professionnelles. (Riyad M.,2013)

Cette recherche de la meilleure adéquation possible va s'effectuer :

- D'une part sur le plan quantitatif, celui des effectifs en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous effectif.
- D'autre part, sur le plan qualitatif, celui des compétences et des motivations, en s'efforçant de réduire les situations de sous qualification ou de surqualification voire de qualification inadaptée, en s'attaquant à ce que les motivations et les projets des salariés ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Cette 2<sup>ème</sup> dimension de la GRH axée sur les compétences et les motivations est celle qui démarque le plus les deux pratiques vu que l'ancienne gestion du personnel n'intégrait pas réellement l'aspect *qualitatif*.

Toutefois, pour parvenir à une bonne adéquation entre les besoins et RH, il sera nécessaire de gérer des individus et par conséquent de prendre en considération leurs projets personnels, leurs attentes, leurs ambitions et leurs projets individuels, sachant que l'efficacité d'un agent dans un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation. Il existe deux cas de figures :

- L'individu est plus qualifié que l'emploi qu'il occupe : rapidement, il tombe vite dans un phénomène de routine et de démotivation qui réduit ses performances.
- L'individu est moins qualifié que l'emploi : le salarié n'obtient pas de résultats satisfaisants parce qu'il ne possède pas les « savoirs » et les « savoirs faire » nécessaires. De plus, les difficultés qu'il éprouve face aux situations qu'il rencontre quotidiennement génèrent une démotivation préjudiciable à son efficacité.



Par conséquent, si l'objectif de la GRH est d'obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources, notamment dans leur dimension qualitative, celle des compétences et des motivations, elle va donc consister à :

- Identifier les besoins : analyser les situations de travail pour repérer ensuite les compétences qu'elles requièrent et les motivations qui en découlent,
- Évaluer les RH en termes de compétences et de motivation
- Mesurer les écarts existants entre les besoins et les RH
- Et choisir parmi l'ensemble des moyens de la GRH (formation continue, recrutement, mobilité, restructuration.....) celui ou ceux qui sont les plus appropriés pour réduire les écarts constatés.

C'est ainsi que le meilleur indicateur de l'évolution d'une pratique de gestion du personnel vers une pratique de GRH réside dans l'existence de démarches d'analyse des situations de travail et des compétences qui en découlent (définition des besoins) ainsi que dans la mise en place de démarches d'évaluation des performances et des compétences (appréciation des ressources). Les notions de compétence et de motivation vont alors constituer le langage commun qui va permettre d'apprécier l'adéquation homme/ emploi et de traiter ainsi cette dimension qualitative qui est au cœur de la GRH.

## **1.2. Pourquoi la gestion des ressources humaines est elle devenue aujourd'hui incontournable ?**

La GRH est une pratique relativement récente puisqu'elle s'est développée depuis environ une vingtaine d'années, essentiellement sous l'effet de deux facteurs fondamentaux :

### **1.2.1. La nouvelle donne économique**

La situation économique des pays développés s'est transformée au début des années 70 en raison de la « crise économique ». Avant cette période, la demande était largement supérieure à l'offre et « tout ce qui se fabrique s'achète ». Les entreprises produisaient plus pour satisfaire une demande en constante progression. Les gains de productivité étaient alors recherchés à partir des investissements matériels et non humains et ceci, dans un souci d'augmenter le niveau de productivité. Par ailleurs, les productions en grande série renvoyaient à une organisation du travail taylorisée, avec une forte division du travail, et de



spécialisation dans les postes, associée à une importante population d'ouvriers ou d'employés qualifiés. (, J-M Plane,2003)

Le concept de compétences n'était pas à l'ordre du jour, puisque d'une part, les problèmes de qualité n'avaient pas le même retentissement qu'aujourd'hui et que, d'autre part, la forme dominante d'organisation du travail privilégiait les emplois nécessitant peu de compétences. L'efficacité des individus était jugée avant tout en termes de *cadence et de rendement*.

Les deux principaux problèmes des responsables de la fonction du personnel étaient en conséquence celui du recrutement d'une main d'œuvre supplémentaire (pour continuer à produire plus, dans un contexte de forte croissance où le taux de chômage était au plus bas) et celui de la gestion des revendications salariales que cette situation pouvait engendrer.

Dans ces conditions, la gestion des HOMMES dans l'entreprise était considérée comme SECONDAIRE et ne constituait pas un élément stratégique du pilotage des organisations.

Avec la crise économique, ce schéma s'est progressivement inversé dans les années 70 pour aboutir à une situation de concurrence vive entre les entreprises.

C'est ainsi que les entreprises ont pris conscience de cette nouvelle donne économique et ont alors cherché à développer davantage leur productivité et leur compétitivité pour que les clients achètent plus leurs produits ou services plutôt que ceux de leurs concurrents, il faut que ceux-ci soient moins chers et de meilleure qualité. Pour aboutir à cette qualité, en plus des investissements matériels, il fallait mettre en place des organisations de travail plus souples, plus polyvalentes, plus à même de répondre aux nouvelles exigences de satisfaction des attentes des clients. La question de la production dans l'absolu est passée au second plan pour laisser la place à de nouvelles préoccupations de qualité, d'innovation, de prix de revient, d'adaptation rapide des produits et des services aux demandes des clients, seule façon de résister de façon durable à la concurrence.

### 1.2.2. L'accélération du changement

La dimension technologique est le domaine où cette accélération est la plus visible. Si, autrefois une société mettait du temps pour intégrer les évolutions industrielles telles que le métier à tisser, la vapeur, l'automobile, l'électricité, aujourd'hui les révolutions industrielles se succèdent et se chevauchent à toute allure. Ainsi, les outils que nous utilisons aujourd'hui ont une durée de vie beaucoup plus temporaire qu'avant. Les évolutions sociales (J.Rigollet 2001) sont plus rapides qu'autrefois et les attentes des clients, usagers, consommateurs de services ou produits évoluent aussi très vite. C'est pourquoi, un salarié aujourd'hui a moins



de chance de pouvoir occuper le même emploi tout au long de sa carrière. Il devra dans la plupart des cas, changer plusieurs fois d'emploi. Il pourra même changer de métier et lorsqu'il occupera un même poste pendant plusieurs années, le contenu de ce poste évolue de façon significative, l'obligeant ainsi à acquérir de nouvelles compétences. L'accélération des changements induit en permanence de nouvelles inadéquations entre les besoins et les ressources humaines, entre l'homme et son emploi.

### 1.3. Les différentes composantes de la GRH

On peut tout d'abord distinguer deux grandes catégories de démarches de GRH :

#### 1.3.1. Les démarches d'études :

Elles visent avant tout à comprendre une situation au travers des pratiques d'enquête, d'évaluation (C.L-Leboye,2000), d'analyse et de diagnostic, pour être ensuite en mesure de décider, dans les meilleures conditions possibles, des actions à entreprendre et des moyens à mettre en œuvre. Il s'agit d'apprécier les écarts quantitatifs et qualitatifs, actuels ou prévisionnels, entre les besoins et les ressources humaines, puis de choisir dans un deuxième temps les moyens d'action les plus adéquats pour réduire ces écarts.

La première étape qui consiste à analyser une situation pour en comprendre la structure et les causes, va largement déterminer la qualité de l'étape suivante qui est celle de la décision.

C'est dans ces démarches d'étude que l'on classe toutes les pratiques d'ingénierie.

#### 1.3.2. Les démarches d'action :

Les démarches de mise en œuvre d'actions concrètes consistent, elles à **agir** sur le réel, avec la mise en œuvre de projets puis à **contrôler** ensuite la qualité des réalisations. Il s'agit ici de réduire concrètement ou de prévenir les écarts identifiés entre besoins et ressources humaines, puis de vérifier la réalité du résultat obtenu. Ces démarches d'action mobilisent en général beaucoup plus d'acteurs que les démarches d'étude, et font largement appel aux non professionnels de la gestion des ressources humaines. Si les étapes visant à COMPRENDRE et à AGIR peuvent être menées de façon participative, celles consistant à DECIDER et à CONTROLER ne peuvent pas être déléguées.



## **1.4. Les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines**

### **1.4.1. La dimension collective et la dimension individuelle**

Ce sont deux types de gestion, complémentaires et indispensables l'un et l'autre.

- La gestion collective va, par exemple, consister à définir le ou les moyens les plus appropriés pour assurer telle catégorie d'emploi qui se crée et faire ainsi un choix entre les recrutements externes ou la formation et la promotion d'agents déjà en poste sur d'autres emplois existants, ou bien encore un combiné de ces deux options. C'est une gestion théorique qui ne prend pas en considération les caractéristiques individuelles.
- La gestion individuelle elle, va consister à mettre concrètement en œuvre les orientations de la gestion collective. Ainsi si c'est la 2<sup>ème</sup> option qui a été choisie c'est à dire celle de la promotion, il faudra mettre en place des dispositifs de communication et d'évaluation des compétences ou du potentiel pour définir qui va bénéficier de cet avantage avant de construire le dispositif de formation approprié.

### **1.4.2. La dimension quantitative et la dimension qualitative**

La dimension quantitative de la GRH correspond à la gestion des effectifs (J.Bonis, 1990). Elle va porter sur les définitions des besoins en personnel, actuels ou prévisionnels et sur les caractéristiques quantitatives par exemple tels les âges, les niveaux d'instructions, les situations de famille, les différents postes occupés...

La dimension qualitative correspond à la gestion des compétences et des motivations et va consister à définir les besoins en compétences, pour les comparer ensuite à la réalité.

### **1.4.3. La dimension temporelle**

La dimension temporelle se définit en quatre niveaux :

- L'immédiat, qui correspond à des problèmes urgents à traiter et qui se rapporte à des écarts constatés entre besoins et RH



- Le court terme qui relève d'un horizon compris entre six mois et deux ans et qui correspond à une anticipation des écarts à venir entre besoins et RH
- Le moyen terme qui relève d'un horizon compris entre 3 et 5 ans et qui correspond aux démarches classiques de gestion prévisionnelle des emplois et des RH
- Le long terme qui relève d'un horizon supérieur (les plus souvent 10 ans) qui correspond aux démarches prospectives de GRH.

#### **1.4.4. La dimension « GESTION DES STOCKS » et la dimension « GESTION DES FLUX »**

Ces 2 dimensions de GRH posent le problème : les hommes au travail sont-ils un stock comme les autres ? En effet, si la gestion des mouvements fait référence à la gestion des DEPARTS et des ENTREES donc à la gestion des recrutements et de la mobilité, la gestion des stocks vise à adapter ou bien à faire «fructifier » le patrimoine humain d'une structure pour bâtir les conditions susceptibles de favoriser leurs motivations. Cette notion de capital ou de patrimoine humain est très intéressante en ce sens que les agents ne sont pas seulement un stock mais un patrimoine dont la valeur peut augmenter ou bien au contraire se dégrader en fonction de la qualité de gestion qui est appliquée.

#### **1.4.5. La dimension sociale et la dimension économique**

C'est la dimension économique de la GRH qui consiste à déterminer le rapport coût/efficacité de chaque acte de gestion (Soulez, 2013). Bien sûr, tout n'est pas quantifiable mais il existe des moyens de quantifier le retour sur investissement (évaluation des actions menées, l'évaluation du cout des dysfonctionnements, cout de la mauvaise qualité de l'accueil, des prestations...)

### **1.5. Les leviers de la gestion des ressources humaines**

Les moyens d'action qui sont à la disposition de la GRH lui permettent de réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les ressources humaines. On en dénombre environ une dizaine :



- **La formation :** C'est un moyen d'acquérir de nouvelles compétences ou d'en renforcer d'autres déjà existants. C'est aujourd'hui le moyen le plus privilégié pour lequel le principe d'action et la méthode sont les plus stabilisés.
- **Le recrutement :** C'est un moyen plus coûteux donc moins utilisé que le précédent. En effet, si une formation médiocre peut être compensée par un autre processus de professionnalisation de meilleure qualité, un recrutement raté est beaucoup plus lourd de conséquences dans la mesure où il va « se payer » pendant de nombreuses années. (Abdellaoui, 2005)
- **La mobilité :** c'est un moyen fondamental pour réduire les écarts entre les besoins et les RH. Il faut distinguer la mobilité interne (changement de site en conservant le même emploi) et la mobilité externe (changement d'emploi pouvant s'accompagner d'une promotion).
- **L'aménagement du temps de travail :** cette variable encore peu utilisée permet de traiter certains problèmes de sureffectifs.
- **La communication interne :** C'est un moyen qui va porter exclusivement sur la motivation.
- **La rétribution :** elle constitue comme la précédente un moyen d'agir sur la motivation. Dans la notion de rétribution, on parle du salaire lié à l'emploi occupé selon le type de structure mais aussi les primes, les avantages en nature etc. ...
- **L'organisation du travail et la définition des emplois :** C'est une pratique courante qui peut être utilisée comme élément d'optimisation des compétences existantes dans un service ou un établissement (emplois sur mesure).
- **L'organisation du management :** Elle constitue un autre moyen de réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre besoins et RH en agissant sur les compétences et les motivations. L'organisation du management renvoie directement à une catégorie particulière d'acteurs (les chefs ou la hiérarchie d'une manière générale) qui disposent des éléments d'évaluation et de sanctions.
- **Les relations sociales :** elles constituent une variable d'action particulière en ce sens qu'elles renvoient au dialogue avec une catégorie d'acteurs spécifiques que sont les partenaires sociaux, et qu'elles ont par ailleurs un caractère obligatoire.

- **Les conditions de travail :** Leur amélioration permet de diminuer les facteurs d'insatisfaction au travail.

Ces moyens d'action permettant d'adapter les ressources humaines aux évolutions nécessaires de l'établissement et reposent sur une connaissance des ressources internes par le biais d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme, le turn over, la pyramide des âges, le bilan social, (situation de l'emploi, rémunération et charges sociales, statistiques en matière d'accidents de travail, formation professionnelle par catégorie socio professionnelle, représentation et conventions sociales, contributions sociales)

### 1.6. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences

Cette démarche constitue la base de tout projet de GRH dans la logique d'adéquation homme/emploi (Leboyer, 2009). Elle commence par l'analyse des situations professionnelles c'est à dire des différents postes de travail, des emplois ou des métiers par rapport à des objectifs à atteindre et ce en vue de mettre en place une gestion des carrières, améliorer la gestion du recrutement, améliorer la gestion de la mobilité interne, améliorer la structure de l'organisation du travail améliorer la structure d'organisation du travail, réaliser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC », définir un programme de formation, mettre en place un système de rémunération ou de rétribution, définir un programme de formation, requalifier ou enrichir certains emplois et enfin prévenir les conséquences des changements à venir et adapter les emplois à un nouveau contexte.

Il est nécessaire de communiquer tout au long de la démarche en précisant les acteurs de ce projet, les dates, les méthodes et les finalités et ce en vue d'impliquer l'ensemble du personnel et d'aboutir à son engagement.

## 2. LES SPECIFICITES DU TOURISME EN TANT QU'INDUSTRIE DE SERVICE

Comme toutes les productions de service, le tourisme possède ses propres spécificités. Si l'on part de la définition générique du TOURISME, où

$$\mathbf{T} = \mathbf{D} + \mathbf{H} + \mathbf{R} + \mathbf{A/L} + \mathbf{A} + \mathbf{S}$$

**T** = Tourisme **D** = Déplacement = transport **H** = Hébergement **R** = Restauration **A/L** = Activité / loisir **A + S** = autres services (assurance, réservation, etc.).

Alors, toutes les activités économiques du TOURISME s'inscrivent dans un système de production spécifique, CELUI DES SERVICES (OU PRESTATIONS DE SERVICE).

### 2.1. Le système de servuction :

Le système de servuction pose un certain nombre d'éléments qui intègre les spécificités des «produits touristiques » :

- **Le client** est un élément primordial. Le service n'existe que lorsque le client le consomme. Le client est le bénéficiaire du service.
- **Le support physique** nécessaire à la production du service est double. Il y a les instruments nécessaires au service (pour une agence de voyage, c'est la salle d'attente, la banque, les promontoires, pour un pays d'accueil touristique, c'est une vallée, son parc naturel, etc.) et l'environnement matériel où se passe le service (le quartier, la décoration, l'agencement, etc.).
- **Le personnel de contact** est celui qui est en contact direct avec le client. Dans une agence de voyages, ce sont les agents de comptoir, dans un pays d'accueil touristique, ce sont les acteurs locaux. Le service est l'objectif du système et le résultat (réserver une place d'avion, organiser un voyage {forfait pour une semaine en Mayenne, accueil des vacanciers}).
- **Le système d'organisation interne** est la partie non visible par le client. C'est l'organisation de l'entreprise, ces différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines, le management.
- **Les autres clients** sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une agence de voyages et demander des billets d'avion ou des renseignements.

Le système de servuction de par sa spécificité comporte un certain nombre de distinctions fondamentales que les professionnels du tourisme ont encore aujourd'hui du mal à mettre en application.

Le client est systématiquement impliqué : une place d'avion, une nuit d'hôtel ou un voyage à forfait **non vendu**, sont des valeurs services perdues à tout jamais et que l'on ne pourra pas représenter le lendemain à un autre client. A l'inverse une voiture non vendue peut être stockée et elle pourra être présentée à la vente le lendemain, mais pas une place de cinéma, une place d'avion, ou une animation patrimoine.

## 2.3. Les caractéristiques du service touristique

Un constat s'impose, les produits touristiques représentent un ensemble hétérogène et hétéroclite de productions de la part des professionnels du tourisme. Cependant, quelque soit la structure ou les éléments qui composent le produit touristique, il est possible d'en dégager communément un ensemble de spécificités caractérisant le service. (Barma, 2004)

### 2.3.1. L'intangibilité

La première spécificité des produits touristiques est leur **intangibilité**. A l'inverse d'un produit industriel manufacturé, une machine par exemple, le produit touristique n'est pas palpable. Il se réalise et prend forme exclusivement lors de sa consommation par le client. Cette notion d'intangibilité suggère la recherche constante d'un standard de production du service. Si un client se présente dans deux agences de voyages d'une même enseigne pour acheter un même voyage à Tanger en été, elles ne lui fourniront jamais la même prestation même si elles y tendent fortement. Le professionnel {la vente, comme le fabricant du produit, doit s'imposer et respecter un cahier des charges pour que la production de son service soit le plus standard possible. Par ailleurs, il est difficile pour les professionnels d'identifier et de contrôler la qualité d'un produit avant qu'il ne soit réalisé, et il est tout aussi difficile de connaître les critères d'évaluation de la qualité pour chaque client sachant qu'il peut lui même en changer. Au début des années soixante, la capital française était considérée comme la destination des clientèles à hauts revenus. Ces clientèles ont migré vers d'autres destinations lorsque de nouvelles clientèles ont pu accéder à cette capitale.

### 2.3.2. La variabilité

La seconde spécificité des produits touristiques est leur **variabilité**. Non seulement les produits touristiques sont hétérogènes entre eux, mais un même produit peut l'être lorsqu'il est vendu plusieurs fois. Exemple : un forfait Week End à Fès au mois de mai peut être vendu à une personne deux années de suite et être totalement différent dans son contenu. Le mauvais temps, un mauvais accueil à l'aéroport et à l'hôtel, une chambre d'hôtel très confortable ou un guide de l'ancienne médina et des musées excellent sont des éléments qui peuvent rendre ce produit touristique différent. Un nombre considérable d'éléments et facteurs rendent les produits touristiques variables dans la production et dans le temps.

### 2.3.3. L'inséparabilité

La troisième spécificité des produits touristiques est leur **inséparabilité**. Les différentes prestations d'un produit touristique ne se réalisent que lorsque le client les consomme les unes après les autres. La qualité d'un produit touristique dépend de l'exécution de chaque prestation et de leur cohérence.

### 2.3.4. La saisonnalité

La quatrième spécificité des produits touristiques est leur **saisonnalité**. Les produits touristiques ne sont pas stockables. Ils dépendent fortement de l'environnement géographique, climatique, et de la période à laquelle ils sont proposés. Les coûts et les prix des services varient fortement en fonction de la saisonnalité. Cette notion temporelle affecte les produits touristiques dans leur durée de vie. Ainsi, une manifestation programmée à une date fixe, une chambre d'hôtel réservée par un tour opérateur est des valeurs services perdues si les clients ne les achètent pas.

Inversement, on note très souvent, pour une même place de bateau ou d'avion plusieurs personnes enregistrées, c'est le « surbooking » dû en partie, au problème de la saisonnalité des produits touristiques. Les professionnels préfèrent être surs que leur prestation sera achetée.

## 2.4. Les spécificités des entreprises touristiques

Les entreprises touristiques sont multiples. Elles exercent leurs activités dans un ou plusieurs sous-secteurs du tourisme liés aux différentes composantes du produit touristique (hébergement, transport, animation...).

Selon Jean-Baptiste TREBOUL « Les entreprises de tourisme sont, à l'image de leur secteur, marquées par une profonde disparité. La taille, le métier, l'origine de la clientèle, autant d'éléments qui font des entreprises de tourisme un groupe hétérogène d'organisations soudées par des liens d'interdépendance ». (Treboul, 1998)

On dénombre quatre produits touristiques : le transport, l'hébergement, le séjour et les circuits. Le forfait (ou package) est la forme la plus élaborée de produit touristique. C'est un assemblage de prestations de transport, d'hébergement et d'animation vendu à un prix unique. Ainsi, Béatrice de La Rochefoucauld considère que « le produit touristique est un amalgame, une sorte de paquet fait avec des éléments très hétéroclites : soleil, plages, sites culturels, hôtel-restaurant, transports, équipements sportifs... » (Rochefoucauld, 2007)

### **2.4.1. Typologie des entreprises de tourisme**

Les entreprises de tourisme ont pour but d'informer, d'aider, de conseiller, d'assister et d'héberger le touriste dans la préparation et dans le déroulement de son voyage et de son séjour. Ces différentes activités expliquent bien le nombre important d'entreprises dans le secteur touristique.

On peut distinguer dans le domaine de tourisme, principalement, trois types d'entreprises diversifiées :

- Les tour-opérateurs ;
- Les agences de voyages ;
- Les hôtels.

### **2.4.2. Les variables internes à l'entreprise touristique**

On ne peut pas élaborer une stratégie d'entreprise sans faire l'analyse interne et regarder l'organisation sous tous ces angles afin de dégager ses forces et ses faiblesses. Cette analyse va lui permettre de se positionner par rapport à ses concurrents sur le marché touristique.

### **2.4.3. Les ressources de l'entreprise touristique**

Les ressources de l'entreprise – ressources technologiques, ressources humaines et ressources financières – sont une composante essentielle dans la vie de toute entreprise.

D'après A.Bounfour, les ressources « c'est toute chose qui peut être considérée comme une force ou une faiblesse d'une firme. Autrement dit, les ressources peuvent être approchées aux actifs tangibles et intangibles ». (Bounfour, 2000)

Selon J.P.HELFER-M.KALIKA-J.ORSONI « L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources et de ses compétences. Leurs diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise ». (Helfer & co, 2002)

Pour Tugrul Atmar et Calori Roland les ressources « déterminent la marge de manœuvre stratégique et le potentiel de réalisation de la stratégie ». (Atamer & co, 2003)

Outre les ressources financières (capitaux propres, dettes à moyen et à long terme, etc.) et les ressources matérielles (immobilisations corporelles) qui sont indispensables pour les choix stratégiques de l'entreprise touristique, les ressources humaines qui sont principalement les compétences. Elles sont considérées comme un facteur déterminant dans les choix



stratégiques des entreprises touristiques vu leur importance pour la création d'un avantage concurrentiel.

Dans les pays développés en tourisme tel que la France, les entreprises de tourisme valorisent les compétences existantes et potentielles (cas du groupe Accor, Club Méditerranée, etc.) afin d'améliorer l'innovation.». Les compétences sont alors une variable clé pour assurer la pérennité des entreprises dans le secteur de tourisme, voire même une condition indispensable pour atteindre les objectifs visés.

#### **2.4.4. La structure de l'entreprise touristique**

La structure définit la manière dont le travail est réparti au sein de l'entreprise touristique entre les différents niveaux de responsabilité et comment la coordination est assurée. Ainsi, la structuration de l'entreprise touristique repose donc sur la division du travail entre les membres et sur la coordination nécessaire entre ces tâches. « Elle est imposée par de nombreux facteurs, les déterminants de la structure : secteur d'activité, environnement, taille de l'entreprise, technologie, stratégie, etc.

On distingue habituellement les structures traditionnelles (fonctionnelles, décisionnelles, etc.) des structures modernes (matricielles, par projets, par réseaux, etc.) dont l'objectif est d'adapter l'organisation aux incertitudes du marché. Il n'existe pas de solution idéale, les structures traditionnelles sont considérées trop rigides et peu réactives alors que les structures nouvelles n'arrivent pas toujours à atteindre leur objectif d'être pro actives.

Deux thèses s'affrontent (Monereau, 2002) :

- La structure s'adapte à la stratégie de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés;
- Les stratégies sont induites par la nature de l'organisation.

#### **2.4.5. La culture de l'entreprise touristique**

La culture de l'entreprise touristique c'est l'ensemble de valeurs, de pratiques professionnelles et de comportements communément admis et partagés par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle est liée à l'histoire de l'entreprise et à la personnalité des dirigeants et forme la base de l'identité de l'organisation.

Selon Monereau Michel, la culture de l'entreprise touristique, comme toute autre entreprise, s'explique principalement par les symboles, les rites, les valeurs, les mythes, les héros et les

tabous. Avec ces différentes composantes, la culture résiste au temps mais il est impératif qu'elle puisse évoluer afin de s'adapter à l'environnement et à ses différentes mutations.

Ainsi, les grands groupes de tourisme (Accor<sup>1</sup>, Club Méditerranée<sup>2</sup>, etc.) valorisent leur cultures afin d'assurer leur pérennité et atteindre une position concurrentielle respectable.

En effet, la culture de l'entreprise touristique peut donc être regardée comme une variable du management, elle permet d'expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. Elle permet de motiver le personnel autour d'un objectif commun (par exemple choisir un seul segment ou au contraire travailler sur plusieurs segments). Ceci explique l'importance de la culture dans la réussite de la stratégie visée par l'entreprise. Par exemple, la culture d'entreprise touristique, peut être le facteur de réussite des fusions entre plusieurs tours-opérateurs, agences de voyages et établissements hôteliers.

## 2.5. L'optimisation des ressources humaines dans l'entreprise touristique

L'un des défis auxquels sont confrontées les entreprises touristiques porte sur leur capacité à mettre en place des organisations plus souples et plus réactives, orientées vers la satisfaction du client. Il faut donc une rupture avec les méthodes traditionnelles et les modèles de management qui avaient pour principal objectif la réduction des coûts, la maîtrise des risques, la réduction des aléas et enfin la rationalisation des procédures. Aujourd'hui le marché exige le développement des compétences des salariés à tous les niveaux afin d'accroître leur capacité à la polyvalence et à l'autonomie. Ainsi la gestion par les compétences est au cœur des nouvelles conditions de productivité. L'entreprise touristique doit savoir mobiliser dans la cadre d'une stratégie, les ressources humaines dont elle dispose.

*« L'organisation touristique est une organisation humaine faite directement ou indirectement pour et par les hommes » (Monereau, 2008)*

Comment peut-elle y parvenir ? Grâce à des pratiques modernes, expérimentées par les multinationales et qui pourront s'appliquer à toutes les structures touristiques sensibles à l'importance des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 600 hôtels et 470 000 chambres. Avec plus de 170 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde,

<sup>2</sup> Club Méditerranée SA, connu sous le nom de Club Med, est une entreprise française cotée à la Bourse de Paris, créée en 1950 par le belge Gérard Blitz, qui commercialise principalement des séjours dans des villages de vacances, dans le monde entier.

Citons par exemple :

- Le recrutement par simulation expérimenté par la chaîne ACCOR. Il s'agit de proposer au candidat une série d'exercices pratiques permettant d'établir des compétences.  
Chez ACCOR, la Direction des Ressources Humaines qui embauche chaque année 5000 personnes en France en moyenne et emploie 168500 dans le monde a exploité ce mode de recrutement depuis 2005.
- La création de sites internet d'emploi où les candidats peuvent postuler en ligne. Cette interface créée par exemple par DISNEYLAND PARIS<sup>3</sup> permet de communiquer plus facilement sur les opportunités offertes et sur la diversité des métiers proposés en termes de qualités d'expérience professionnelle et culturelle.
- La création d'ACADEMIES<sup>4</sup> (ACCOR<sup>5</sup>) pour former les futurs salariés à la culture de l'entreprise, à ses standards et aux qualités recherchées par le groupe.
- L'intégration et la valorisation du salarié en offrant en plus de la rémunération, outil de motivation et de fidélisation, des perspectives d'évolution de carrière.
- L'exploitation en plus de la communication des techniques de marketing des ressources humaines où l'entreprise touristique cherche à séduire, intégrer et fidéliser son personnel à l'instar d'un client.
- Le management interculturel dans le cadre de la globalisation qui facilite les flux de compétences au sein des entreprises devenues de véritables melting pots où cohabitent de plus en plus d'individus d'âge et d'origines divers dont les exigences d'équilibre professionnel sont conditionnées par les valeurs de l'entreprise.
- La formation, une véritable nécessité pour répondre aux mutations du secteur et harmoniser les meilleures pratiques, adapter les programmes aux évolutions du métier, renforcer la qualité du service et former les professionnels à l'innovation.
- La création d'emplois intéressants car dans le tourisme, les entreprises étant généralement des petites et moyennes entreprises dont la production des services exige

---

<sup>3</sup> Disneyland Paris, anciennement Euro Disney Resort et Disneyland Resort Paris, est un complexe touristique et urbain de 22,30 km<sup>2</sup> (2 230 ha) situé en sa majeure partie sur la commune de Chessy (Seine-et-Marne), à trente-deux kilomètres à l'est de Paris.

<sup>4</sup> <http://www.accor.com/fr/recrutement-et-carrieres/pourquoi-choisir-accor/formation.html>

<sup>5</sup> L'Académie Accor s'appuie sur un réseau international de 17 campus pour proposer des formations correspondant à l'ensemble des champs d'expertise et des métiers hôteliers. Ces formations s'adressent à tous les collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté.

beaucoup de personnel, la production du travail est plus faible en raison de facteurs exogènes notamment le caractère saisonnier de la demande qui influe sur le taux d'occupation et sur la rentabilité.

- L'exploitation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Dejoux, 2013) comme outil de gestion anticipative. La GPEC est une notion centrale de la GRH. Elle permet à l'entreprise touristique de se doter en ressources humaines en quantité et en qualité à un moment donné en tenant compte de la saisonnalité qui caractérise le marché touristique.

### **Conclusion :**

La gestion des ressources humaines (LeGal, 2011) étant défini comme « une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés et leurs emplois, en terme d'effectif et de qualification », les entreprises touristiques devront nécessairement adhérer à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour stimuler leurs ressources humaines, les impliquer dans les stratégies de développement, les faire adhérer aux objectifs, leurs inculquer les valeurs et la culture de l'entreprise et les préparer au changement.

### **Bibliographie :**

**A.Bounfour**, (2000) « Valeur dynamique du capital immatériel », revue française de gestion,

**Abdelaoui B.**(2005), « L'hôtellerie marocaine : emploi, formation et besoins de compétences: les enjeux de la professionnalisation, Tanger. »

**Béatrice De La Rochefoucauld** (2007), « Economie Du Tourisme » Edition Broché.

**Braghieri Laurent** (2007), « Mercatique Bts/Vpt », Lycée Technique Professionnel, Clovis Hugues Aix En Provence.

**C. Dejoux** (2013), « Gestion des compétences et GPEC », édition Dunod.

**Cécile Clergeau** (2014), « Management Des Entreprises Du Tourisme », Edition Dunod.

**Chloé Guillot-Soulez** (2013), « La gestion des ressources humaines », édition Broché

**Claude Lévy-Leboyer** (2000), « Evaluation du Personnel », Troisième édition, Edition d'Organisation

**Claude Levy-leboyer** (2009), « La gestion des compétences », édition d'Organisation Eyrolles

**Helfer.J, Kalika.M, Orsoni.J** (2002), « Management : Stratégie Et Organisation », Edition vuibert.

**Henri Mahe De Boiselandelle** (1998), « Gestion Des Ressources Humaines Dans Les PME », 2ème édition, édition Economica.

**Jean Bonis** (1990), « Le Management comme direction d'acteurs », édition CLET.

**Jean Rigollet** (2001), « HUMANAGEMENT, Pour un management humain des entreprises et des organisations », Edition ESKA.

**Jean-Baptiste Treboul** (1998), « Les Stratégies Des Entreprises De Tourisme », Presses Universitaire de France, 1ère édition.

**Jean-Louis Barma** (2004), « Marketing Du Tourisme Et De L'hôtellerie », troisième édition, Editions d'Organisation.

**Jean-Marie Le Gall** (2011), « la Gestion des Ressources Humaines » Edition Puf.

**Jean-Michel Plane** (2003) Théorie des organisations – 2ème édition , édition DUNOD

**Michel Monereau** (2008), « Management Des Organisations Touristiques », 2ème édition, bréal.

**Monereau Michel**, (2002) , « Management des organisations touristiques », Edition Bréal,

**Riyad Mounassib** (2013) « La Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public au Maroc: D'une simple fonction d'administration du personnel, à une réelle vision stratégique », édition BROCHE

**Tugrul.Atamer & Calori.Roland**, (2003) « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Edition Dunod