

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

L'impact d'une crise sanitaire
Sur les procédures de gestion des ressources
humaines dans le secteur hôtelier
Etude de Cas : Accor Algérie

Elaboré par :

Moualki Amine Maher

Encadreur :

Dr.Benzazoua Asma

Lieu de stage : Groupe Accor

Période du stage : du 1er mars 2020 au 30 aout 2020

2019 /2020

Dédicace :

Je dédie ce mémoire a :

- *A mes parents pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien.*
- *A mes sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.*
- *A Mon neveu pour m'avoir fais sourire durant cette longue période de confinement.*
- *A Badri, Ilyes et younes mes amis les plus chers pour avoir était un grand soutien moral quand j'en avais le plus besoin.*
- *A mon ami jubia hinta et a tout mes amis.*
- *A M. abdallâh le propriétaire de la salle de musculation a Koléa et qui fut l'endroit ou je me suis le plus épanouie et sentit mieux durant ses 2 derniers années.*
- *A mon ami Rami pour m'avoir appris énormément de choses en discutant de plusieurs sujets qui m'ont permis de m'améliorer et de devenir une personne meilleure.*
- *A Eiichirō Oda pour nous avoir fais passer un moment très agréable à travers la lecture de son œuvre.*
- *A cd project red, pour avoir crée La trilogie (The witcher).*
- *A fromsoftware pour avoir crée la trilogie (dark souls).*

Remerciement :

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

M.Kamila Belkessa qui m'a été d'une très grande aide en me fournissant le document des procédures de gestion des RH SIEHA et qui fut le document de référence pour cette recherche.

M.Malika yahia ghanai pour m'a énormément aidé en me fournissant des informations indispensables pour terminer ce travail de recherche.

M.Abdelhaq Abdelguerfi pour m'avoir accueilli dans le groupe Accor Algérie et qui a m'a énormément aidé en me présentant au département RH et avoir enrichi mon savoir sur le monde professionnel avec ses conseils en or.

M.Benzazoua Asma mon encadreur et professeur à l'école supérieure de commerce de Koléa pour sa patience, disponibilité et surtout pour avoir relu, corrigé mon mémoire et m'avoir donné des conseils de rédaction qui m'ont été très précieux.

Sommaire :

Dédicace :	2
Remerciement :	3
Sommaire :	4
Liste des Tableaux :	6
Liste des abréviations :	7
Résumé :	8
INTRODUCTION GENERAL :	10
Chapitre 1 : Fondement théorique de la GRH et procédures de gestion de ressources humaines dans le secteur hôtelier	13
Introduction du chapitre 1 :	13
Section 1 : Les fondements théoriques de la GRH :	14
Section 2 : Les procédures de gestion des ressources humaine dans le secteur de l'hôtellerie :	18
Chapitre 2 : présentation et procédures de gestion de ressources humaines du groupe Accor :	53
Introduction du chapitre 2 :	53
Section 1 : La présentation de ACCOR	54
Section 2 : Les procédures de GRH chez Accor :	70
Chapitre 3 : L'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les procédures de GRH chez Accor en Algérie	91
Introduction du chapitre 3 :	91
Section 1 : Accor en Algérie :	92
Section 2 : Etude de cas : analyse de l'entretien avec la direction RH :	95
Conclusion du chapitre 3 :	97
Conclusion générales :	98
Apports de la recherche :	99

Recommandations :	99
Difficulté et limite de la recherche :	100
Bibliographie :	101
Annexes : entretiens avec la direction de gestion des ressources humaines	105
Table des matières :	109

Liste des Tableaux :

Tableau 1.1 Les différents motifs d'absences et conséquences sur les droits des salariés :.....	36
Tableau 2.1 Accor dans le monde :	67
Tableau 2.2 Les marques du groupe Accor :.....	67
Tableau 2.3.Actionnaire du groupe Accor :	68
Tableau 2.4 Les dirigeants du groupe Accor:	68
Tableau 2.5 Compte de résultat en milliers d'euros :.....	68
Tableau 2.6 Rendement annuel:	69
Tableau 3.1 Liste des hôtels d'Accor en Algérie par villes :	93

Liste des abréviations :

- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- **CDS** : Chef de service
- **CSP paie et RH** : centre du service partagé paie et RH.
- **GM** : General Manager de l'hôtel.
- **GRH** : Gestion des ressources humaines
- **RRH** : Relais Ressources Humaines
- **SIEHA** : Société Immobilière et l'Exploitation Hôtelière Algérienne

Résumé :

La pandémie de Covid-19 est une crise sanitaire majeure provoquée par une maladie infectieuse émergente apparue fin 2019 en Chine continentale et qui commence à se propager en Algérie à partir du 25 février 2020 ; elle a contraint le gouvernement à confiner la population et à mettre à l'arrêt une partie de l'activité économique engendrant une crise économique et sociale inédite et de grande ampleur et paralyse tout le secteur du tourisme.

L'objectif de cette recherche est de savoir si la crise sanitaire a un impact sur les procédures de gestion de ressources humaines dans le secteur hôtelier.

L'élaboration et analyse d'un entretien sur leur situation en cette période de crise avec le département RH du groupe Accor nous a permis de conclure que toutes les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier sont impactées par la crise sanitaire.

Mots clés : Accor, Covid-19, GRH, Procédures, Secteur hôtelier.

Abstract :

The Covid-19 pandemic is a worldwide health crisis that is spreading in Algeria from February 25, 2020; it forced the government to confine the population and shut down part of the economic activity generating an unprecedented and large-scale economic and social crisis furthermore disabling the entire tourism sector.

The objective of our research is to find out whether the health crisis has an impact on human resource management procedures in the hotel sector. To this end the study uses an interview analysis with the HR department of the Accor Group Algeria. The results of our research reveal that all human resources management procedures in the hotel sector are impacted by the health crisis.

Keywords : Accor, Covid-19, Human Resource Management, Procedures, Hotel sector.

INTRODUCTION GENERAL :

L'origine de l'hôtellerie remonte à l'antiquité, À l'époque les visiteurs de passage étaient encore logés et nourris chez les gens de communauté et cela était même considéré comme un devoir. Mais au fil du temps, cette pratique s'est peu à peu estompée et durant le Second Empire, les « relais postes » ont commencé à faire leur apparition et à se multiplier. Il s'agissait de sortes d'auberges qui proposaient aux visiteurs nourriture, chambres pour dormir et lieux pour soigner leur monture.

L'hôtellerie, orientée vers le tourisme, connaît son véritable décollage au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avec notamment une diversification de l'offre ainsi que de nouvelles localisations, une nouvelle concurrence des prix, l'émergence de l'hôtellerie de chaîne.

Si le personnel d'une entreprise donnée, notamment dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, apporte la qualité de service attendue par les clients, l'image de l'hôtel, ainsi que les résultats s'en feront ressentir. C'est pour cette raison que dans ce secteur, notamment, la prestation fournie par une équipe se doit d'être excellente, ce qui implique la nécessité d'avoir de bonnes procédures de gestion des ressources humaines.

La pandémie de Covid-19 est une crise sanitaire majeure provoquée par une maladie infectieuse émergente apparue fin 2019 en Chine continentale , En Algérie, elle se propage à partir du 25 février 2020 .

La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 a contraint le gouvernement à confiner la population et à mettre à l'arrêt une partie de l'activité économique engendrant une crise économique et sociale inédite et de grande ampleur.

Cette pandémie du Coronavirus qui paralyse tout le secteur du tourisme en Algérie. Rien n'est épargné : hébergement, restauration, transport et loisirs. Aucune région ne semble avoir échappé à cette situation frôlant la catastrophe.

Vu la forte corrélation entre la crise sanitaire et la crise économique actuel et surtout dans le secteur de l'hôtellerie, il m'est apparu important et indispensable d'analyser la situation actuel du groupe Accor en Algérie et précisément en ce qui concerne ses procédures de gestion des RH.

Pour faire notre analyse nous allons nous baser sur 7 procédures et qui sont la procédure recrutement et intégration, absence et congés, discipline, apprentis, formation, paie et temps. Et comparer ses derniers sur les 2 périodes avant et pendant la crise sanitaire.

Notre problématique est la suivant :

"La crise sanitaire a elle un impact sur les procédures de gestion des ressources humaine dans le secteur hôteliers ?"

La réponse à cette question est préalablement tributaire des réponses à certaines questions

Subsidiaries que l'on évoque comme suit:

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de recrutement et intégration ?

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion des absences, congés et discipline ?

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de gestion des apprentis ?

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de formation ?

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de paie ?

La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de temps ?

Afin de répondre à ses questions et pour voir si il y'a un impact de la crise sanitaire sur les procédures de GRH ou pas nous allons passer du champ théorique des procédures de GRH à la pratique au sein de Groupe Accor en Algérie, au domaine pratique. Le choix de ce groupe est dû à son importance incontestée du moment qu'Il reste le premier investisseur étranger dans l'hôtellerie en Algérie.

Les hypothèses qu'on peut avancer afin de résoudre la problématique sont:

H1:"La crise sanitaire n'impact pas les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier".

H2:"La crise sanitaire n'impact qu'une partie des procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier ".

H3:"Toutes les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier sont impacter par la crise sanitaire ".

En termes de méthodologie, on opte pour une double démarche: l'une descriptive et l'autre Analytique.

La première permet de saisir le champ théorique des procédures de gestion de ressources humaines dans le secteur hôtelier; la seconde, à travers l'étude pratique effectuée au niveau de Groupe Accor en Algérie, permet de vérifier la véracité des hypothèses établies.

Quant aux sources bibliographiques, on a eu recours à divers articles traitant l'aspect Théorique de procédures de gestion des ressources humaines, et au document de référence fournie par le groupe pour l'aspect pratique.

Dans l'intention d'attribuer la bonne réponse à la question principale au paravent posée D'une part, et pouvoir retenir ou rejeter les hypothèses, on propose un plan d'étude comportant 3 chapitres, le premier consacré aux fondements théoriques de la GRH ainsi que les procédures de gestion des ressources humaines en théorie ; le second consacré à la présentation du Groupe Accor et ses procédures de gestion de ressources humaines ; le troisième est consacré à l'impact du Covid-19 sur les procédures de GRH chez Accor en Algérie à travers l'élaboration et l'analyse d'un entretien entre moi-même et le département RH .

Chapitre 1 : Fondement théorique de la GRH et procédures de gestion de ressources humaines dans le secteur hôtelier

Introduction du chapitre 1 :

Les processus RH sont l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins.

Cette mise en œuvre de la stratégie d'entreprise passe par de nombreuses actions au quotidien, tout en ayant pour objectif global de servir au mieux les intérêts de l'entreprise face à son environnement et de la rendre ainsi plus performante.

Dans les métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, les ressources humaines sont, plus encore qu'ailleurs, la clé de la réussite d'une entreprise. Qu'il s'agisse de directeurs financiers, de Yield Manager, de chefs de cuisine ou encore de directeurs d'hôtel, il est indispensable d'avoir de bonnes procédures de gestion des ressources humaines.

De ce fait, le premier chapitre de notre thème se compose de 2 sections :

- la première à pour objective d'introduire le fondement théorique de La gestion des ressources humaines (GRH) en commençant d'abord par définir la GRH puis aborder son historique et ses enjeux.
- la deuxième qui a pour objectif d'aborder les procédures de GRH dans le secteur hôtelier en passant par la gestion du recrutement et intégration, absences et congés, discipline, apprentis, formation, paie et temps.

Section 1 : Les fondements théoriques de la GRH :

1.1.1 .Définition :

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est définis comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.¹

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

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

1.1.2. Les ressources humaines participent a la stratégie de l'entreprise :

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

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

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

- responsable ressources humaines,
- gestionnaire des carrières et mobilités,
- responsable des relations sociales,
- responsable recrutement,
- responsable et chargé formation,

- chargé d'administration et système de paie.¹

1.1.3. Historique de la GRH :

1.1.3.1. La gestion des ressources humaines : un concept récent

Il a fallu attendre qu'apparaissent des dysfonctionnements dans l'entreprise pour que germe le concept de "gestion des ressources humaines"(GRH). Avant, on ne parlait que du "service du personnel". Dans l'entre-deux guerres, Elton Mayo crée l'école des relations humaines. Ce n'est qu'à ce moment que l'on commence à considérer le personnel comme une richesse. D'autre part, en raison de l'application de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) mise en place par Taylor, le risque d'explosion sociale devient plus important. Là où avant, les relations entre salariés et entreprises se réduisaient à l'embauche, à la paye et au licenciement, les entreprises sont amenées à d'avantage prendre en compte l'aspect relationnel.

1.1.3.2. Les apports de l'école des relations humaines :

L'école des relations humaines (Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Jacob Levy Moreno) a réalisé 3 apports majeurs en termes de reconnaissance des besoins des travailleurs :

- L'individu est par nature un acteur dans un groupe : besoin d'appartenance à un groupe
- Il recherche l'estime et l'amitié de ses collaborateurs : besoin d'avoir de bonnes relations avec ses pairs
- Il cherche à se voir et voir ses apports et contributions reconnus et valorisés : besoin de reconnaissance

Si ces 3 besoins sont satisfaits, l'individu se montre plus épanoui et plus productif.

1.1.3.3. Le contexte à l'origine de la GRH :

1.1.3.3.1. Les changements technologiques :

La notion de ressources humaines a évolué en raison d'un certain contexte. À partir des années 1960, les changements technologiques provoquent une évolution dans la gestion des ressources humaines. Ces mutations technologiques ont été constantes : il a fallu changer les

¹ (jeudi 17 avril 2014) .définition gestion des ressources humaines. Petite entreprise .net. <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>, consulté le 26/03/2020

méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité. Les changements technologiques ont permis une amélioration des conditions de travail. Dans la mesure où les machines remplacent les individus dans les tâches physiquement ardues, ces derniers n'ont plus à faire le travail le plus pénible.

Le temps de travail est aussi modifié : on parle d'aménagement du temps de travail. Grâce à cela, la productivité augmente et les qualifications changent. Les machines-outils ont une durée de vie plus courte et sont également plus chères. Pour les rentabiliser, il faut donc augmenter leur rendement. Pour obtenir un rendement maximal, on les utilise presque 24h/24h, presque 7j/7j, presque 365j/365j. On introduit les équipes de semaine, de week-end, de jour et de nuit d'où découle toute une gestion du personnel.

1.1.3.3.2. La mondialisation :

La mondialisation a également changé l'optique des ressources humaines dans la mesure où elle oblige l'organisation à tenir compte des spécificités de chaque culture locale. La mobilité des facteurs de production s'améliore. La mondialisation exerce une certaine pression sur l'entreprise. Cette pression se répercute largement sur la gestion des ressources humaines dans la mesure où le monde devient très compétitif. La mondialisation va de pair avec la concurrence, la flexibilité et la rentabilité. Ces trois exigences se répercutent sur la gestion des ressources humaines. Si le personnel d'une usine n'est plus utile pour cause de délocalisation, cela peut entraîner des licenciements, des mises à la retraite anticipée, etc.

1.1.3.3.3. L'incertitude économique et le contexte social :

L'incertitude économique provoque de l'attentisme chez les entreprises car elles ne savent pas comment gérer le personnel. Le contexte social devient de plus en plus important pour les entreprises en raison des revendications sociales, source importante de tension pour les organisations.

1.1.4 .Les enjeux de la fonction du personnel :

1.1.4.1. La personnalisation

Aujourd'hui, la logique de la gestion des ressources humaines repose essentiellement sur la personnalisation (les salaires deviennent individuels : ils ne sont plus collectifs). Le versement d'un salaire fixe est obligatoire, mais son importance se réduit au profit du salaire

variable (pourcentage de vente, intéressement, prime au rendement, etc.). Le temps de travail devient personnalisable : on peut demander à travailler le week-end ou la nuit.

1.1.4.2. La flexibilité

Le responsable des ressources humaines fonde sa gestion sur l'**adaptation** de l'entreprise et de l'individu. Les aléas commerciaux peuvent amener une **flexibilité**, au niveau des rémunérations (on reste payé annuellement, mais le salaire mensuel est flexibilisé), de l'organisation du travail (cf. le télétravail). Le salarié accepte de prendre sur lui lorsque l'entreprise est en difficulté.

L'**anticipation** fait partie des nouvelles approches de l'entreprise. Toutefois, les emplois du temps peuvent être érigés sur le court terme. **La reconnaissance de la pénibilité, du stress, des conditions de travail et de la sécurité** améliore la vie de l'individu dans l'organisation.

1.1.4.3. La motivation et la productivité

L'objectif de la GRH est de satisfaire les besoins de l'organisation et des salariés. Elle doit chercher à respecter les aspirations individuelles et collectives, notamment sur les questions de rémunérations et d'avantages sociaux. La gestion des ressources humaines de l'organisation doit créer les conditions de **motivation**. En effet, la motivation est source de **gains de productivité**. L'appartenance à des **groupes sociaux** dans l'entreprise permet de favoriser la **cohésion interne**.²

² DCG | JESF.(27 août 2017) .Définition, historique et enjeux de la grh.DCG.<https://www.droit-compta-gestion.fr/management/gestion-rh-grh/definition-historique-et-enjeux-de-grh/>, consulté le 26/03/2020

Section 2 : Les procédures de gestion des ressources humaine dans le secteur de l'hôtellerie :

1.2.1. La procédure de recrutement et d'intégration :

1.2.1.1. La procédure de recrutement :

1.2.1.1.1. Définition du recrutement :

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

Le recrutement passe principalement par deux étapes essentielles :

- Identification : la première étape consiste à identifier une ouverture de poste au sein de l'entreprise. Ceci est généralement la tâche des gestionnaires des ressources humaines qui s'appuient sur l'identification des besoins de ressources humaines par rapport au plan stratégique de l'entreprise. Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'un poste au sein de la direction de l'entreprise, le directeur peut gérer la procédure de recrutement.
- Description : une fois l'identification du poste vacant terminé, les gestions de ressources humaines passent à la deuxième étape en fournissant une description du poste ainsi que des critères de l'emploi à remplir pour l'obtention du poste en question. Ainsi les candidats sont informés de la nature du travail, des tâches qu'ils doivent accomplir, des critères demandés et des compétences requises et nécessaires pour d'exécution des tâches. Les GRH déterminent le profil des candidats en se basant sur la nature du poste en question mais doivent également se référer aux demandes spécifiques des responsables opérationnels afin d'assurer une adéquation optimale des candidats.³

1.2.1.1.2. La fiche de poste :

1.2.1.1.2.1. Définition :

- La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de

³ (s,d) .Définition recrutement. Petite entreprise .net. <https://www.petite-entreprise.net/P-2322-81-G1-definition-recrutement.html>, consulté le 01/04/2020

travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste. Elle concerne tous les salariés, qu'ils soient en CDI⁴ ou en CDD⁵ mais aussi qu'ils soient cadres ou dotés du statut Etam .

1.2.1.1.2.2. Objectifs :

Renouvelée chaque année, la fiche de poste permet une évaluation des compétences mobilisées par le salarié lors de son travail quotidien. Elle valorise le parcours professionnel du salarié, en délimitant son champ d'action. La fiche de poste permet de recenser les compétences techniques et douces (relations au travail...) nécessaires à l'exercice de l'emploi : elle est donc un outil nécessaire au recrutement, ainsi qu'à l'identification des besoins en formation.

à partir de la fiche de poste, les entreprises peuvent mettre en place des plans de formation tandis que les salariés peuvent envisager d'utiliser leur CPF, c'est à dire leur compte personnel de formation qui fait désormais partie intégrante du CPA, le compte personnel d'activité.⁶

1.2.1.1.3. Le recrutement interne et externe :

1.2.1.1.3.1. Le recrutement interne :

1.2.1.1.3.1.1. Définition :

Le mode de recrutement interne consiste à rechercher des candidats potentiels au sein des forces vives travaillant dans l'entreprise pour pourvoir un poste vacant ou occuper un poste créé, afin de répondre aux besoins stratégiques ou opérationnels de l'organisation.

⁴ Le CDI est un contrat de travail sans limite de durée conclu entre un employeur et un salarié. Il s'agit de la forme normale du contrat de travail : si l'employeur souhaite.

⁵ C'est un contrat de travail par lequel un employeur (société, entreprise...) recrute un salarié pour une durée limitée. Un tel contrat n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi.

⁶ JDN.(18 février 2019) .La fiche de poste définition, exemples ,modèles...journaldunet.fr.
<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200061-la-fiche-de-poste/>, consulté le 01/04/2020

1.2.1.1.3.1.2. Les avantages :

L'atout indéniable : le salarié promu à de nouvelles fonctions est déjà intégré à l'entreprise et connaît les rouages de son fonctionnement, ses moyens, sa politique de développement, la culture d'entreprise, etc.

Ce postulat présente des avantages :

- l'intégration de la personne est déjà effective, ce qui fait gagner du temps à l'entreprise notamment sur le plan opérationnel,
- le profil est plus à même d'évaluer toutes les dimensions de sa nouvelle mission en connaissant l'environnement dans lequel l'entreprise évolue,
- les coûts liés au recrutement sont ainsi réduits.

La promotion interne est une méthode de recrutement valorisante pour le salarié, mais également très positive pour la marque employeur et, de façon générale, l'image de l'entreprise : les possibilités d'évolution sont concrètes, démontrées.

Le responsable des ressources humaines révèle tout le potentiel du capital humain à travers une gestion des talents parfaitement maîtrisée. Elle peut ainsi communiquer sur ces promotions internes pour valoriser la politique de recrutement.

Pouvoir accéder à de nouvelles responsabilités renforce le sentiment d'appartenance du salarié et donne des ailes à ses motivations.

De la confiance qu'on lui accorde, elle en ressort grandie en développant des aptitudes et en affûtant certaines compétences.

Le recrutement interne permet par ailleurs d'éliminer tous les coûts relatifs aux honoraires des chasseurs de têtes et cabinets de recrutement, ainsi que des « erreurs de casting » plus facilement commises par ces derniers.

1.2.1.1.3.1.3. Les inconvénients :

Dans certains cas, la personne recrutée en interne doit suivre une **formation** spécifique avant de prendre ses nouvelles fonctions, armée de toutes les compétences nécessaires : cet état représente un temps et un budget formation, imputables à l'entreprise.

L'investissement doit en valoir le coût, en quelque sorte.

Autre inconvénient : la question de la mobilité géographique peut en refroidir plus d'un. Qui va prendre en charge les frais de déménagement ? Le foyer est-il prêt psychologiquement

à changer d'environnement ? L'employeur doit disposer d'arguments solides pour favoriser la mobilité interne.

Si la promotion interne présente bien des avantages, certains inconvénients peuvent naître et devenir de grandes sources de désagrément.

En effet, un mauvais climat peut s'installer si la promotion a été obtenue par favoritisme ou « copinage » : il est impératif de respecter une certaine égalité des chances et d'évolution au sein d'une structure, pour les femmes comme pour les hommes, basée sur des critères objectifs, tout en appliquant des principes de transparence.

Un·e salarié·e se sentant injustement lésé·e peut adopter un comportement démotivé, voire démotivant.

Ceci peut entraver le bon fonctionnement de l'organisation et l'entreprise pourrait, à terme, perdre un bon élément non promu qui aurait trouvé une herbe plus verte ailleurs !

Dans des situations bien précises, il se peut que le mode de recrutement interne soit une mauvaise idée : l'entreprise doit plutôt penser à se tourner vers l'extérieur pour recruter un profil capable d'apporter une nouvelle vision, surtout si l'organisation stagne et peine à renouveler ses idées... ou son avantage concurrentiel.

L'obligation de recrutement interne existe par voie de concours dans la fonction publique pour le fonctionnaire ou encore dans le milieu hospitalier, et plus généralement celui de la santé où le personnel médical doit être hautement qualifié.

Un agent peut par exemple effectuer une mutation pour être affecté au service d'une administration dédiée aux marchés publics dans une région différente.

1.2.1.1.3.1.4. Les outils appropriés :

Les logiciels conseillés pour le recrutement interne sont :

Les logiciels de gestion des talents (que l'on nomme également *Talent Management*) — tels que Eurécia Gestion des Talents ou SIRH Sirhéos — présentent de multiples avantages pour le responsable des ressources humaines, permettant la gestion du personnel sur le plan des carrières :

- le logiciel centralise toutes les informations et données relatives aux entretiens annuels ;
- il cartographie les compétences du salarié ;

- il permet de visualiser l'évolution et les performances de l'intéressé ;
- il offre la possibilité d'identifier en temps réel un potentiel selon le profil ;
- il est également possible d'y gérer les besoins en formation.

1.2.1.1.3.2. Le recrutement externe :

1.2.1.1.3.2.1. Définition :

Le recrutement externe c'est lorsqu'une entreprise engage des salariés qui ne font pas partie de ses effectifs. Une stratégie de recrutement externe à l'entreprise peut s'avérer incontournable, notamment lorsque l'activité affiche une forte croissance. Des besoins en ressources humaines conséquents ou spécifiques se font alors ressentir pour soutenir le développement et honorer les commandes des clients.

1.2.1.1.3.2.2. Les avantages :

Choisir de recruter des personnes externes à l'entreprise, c'est accéder à **un vivier de candidats plus vaste**, où les motivations de changement et d'évolution de carrière professionnelle sont de fait clairement identifiées.

Le **mode de recrutement externe** présente *a priori* l'avantage de communiquer sur les résultats positifs de l'entreprise : il faut afficher des arguments et des performances avérées pour attirer les candidats.

Comme énoncé plus haut, c'est aussi l'occasion de **valoriser la marque employeur** et les engagements de l'entreprise en matière de capital humain, mais cette fois-ci auprès de personnes externes à l'entreprise.

Dans la plupart des contextes entrepreneuriaux, on remarque les avantages suivants :

- engager des jeunes talents plus aptes à adopter la politique de l'entreprise,
- fidéliser ces nouvelles recrues en les faisant grandir grâce à l'expérience et au développement de compétences,
- exprimer ses aspirations sur un profil souhaité, compétences, savoir-faire et savoir-être compris.

Lorsque le recrutement a pour objectif d'embaucher un profil maîtrisant certaines techniques ou certains outils, le choix d'un candidat externe à l'entreprise évite les frais de formation en interne.

Le recruteur engage une personne qualifiée, mais aussi motivée pour rejoindre une équipe, participer à un projet spécifique.

Par ailleurs, une nouvelle recrue apporte son point de vue, son propre recul sur les projets : autrement dit, l'entreprise dispose d'un regard neuf, voire d'un esprit créatif capable d'innover et d'insuffler un nouvel élan à l'équipe déjà en place.

1.2.1.1.3.2.3. Les inconvénients :

- Possibilité n° 1 : la-le responsable des ressources humaines prend en charge le recrutement externe. Cette tâche peut s'avérer chronophage, tant sur la diffusion des annonces que sur la sélection des candidats. L'opération peut devenir très difficile lorsqu'il s'agit de recruter des profils métiers pointus comme certains experts reconnus.
- Possibilité n° 2 : la-le responsable RH externalise cette mission auprès d'un cabinet de recrutement spécialisé et disposant d'un vivier de candidats qualifiés sur les métiers demandés.

Ce mode de recrutement externe nécessite un budget à considérer : il convient de s'assurer de la réputation du chasseur de têtes afin de garantir une sélection de candidats correspondant au profil souhaité.

Autre inconvénient : un nouvel arrivant doit, entre autres, intégrer les procédures internes, faire connaissance avec l'équipe, assimiler une certaine quantité d'informations, et prendre certains projets en cours « à la volée ».

Tous ces éléments constituent une certaine période d'adaptation pendant laquelle le nouveau salarié n'est pas pleinement opérationnel et tout à fait à l'aise.

La venue d'une nouvelle recrue peut **provoquer le départ d'un bon élément** qui a fait ses preuves dans l'entreprise, en raison de divergence de manière de travailler, de mise en compétition, ou encore pour des raisons personnelles.

1.2.1.1.3.2.4. Les outils appropriés :

Les logiciels de recrutement en ligne — tels que Recrutee ou Taleez ATS Recrutement — sont de précieux alliés qui font gagner du temps et permettent de sourcer les meilleurs candidats.

Les principaux atouts de ces outils pour les responsables RH ou les cabinets de recrutement :

- la création d'un site carrière par lequel valoriser sa marque employeur,
- la multidiffusion des annonces sur les job boards, réseaux sociaux et sites d'emplois spécialisés,
- la gestion des CV à travers une bibliothèque intelligente,
- le suivi de la relation avec un candidat,
- la gestion et la sélection des profils collaborative en ligne,
- profiter de fonctionnalités qui agissent sous forme de recoupements, correspondances, pour disposer du matching idéal entre l'offre proposée et les candidatures reçues.⁷

1.2.1.1.4. Le plan de recrutement :

Il s'agit d'une stratégie prédéfinie que les recruteur(se)s et les équipes de recrutement doivent mettre en œuvre au cours du processus de recrutement. À un stade initial, l'action de définir un plan de recrutement contribue à rationaliser les opérations et à fournir à chacun des délais à respecter. le recruteur(se), peut planifier son flux de travail plus efficacement. Pour les supérieurs hiérarchiques, le plan de recrutement fournit un aperçu des délais requis pour embaucher et pourvoir un poste. Une fois qu'un chef de département connaît le délai de publication d'une annonce de poste vacant, il peut proposer des plans alternatifs d'urgence, si nécessaire.

Puisque chaque poste vacant et chaque entreprise présentent leurs propres spécificités, il n'existe pas de plan de recrutement applicable à toutes les situations.

⁷ Grégory Coste.(20 août 2019) . [RH] Recrutements interne et externe : avantages et inconvénients.appvizer.fr. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/recrutement-interne-et-externe> , consulté le 01/04/2020

1.2.1.1.5. L'entretien d'embauche :

1.2.1.1.5.1. Définition :

L'entretien d'embauche (ou entretien de recrutement) est le moment où le candidat à un poste et l'employeur (ou un intermédiaire tel que le conseil en recrutement) se rencontrent.

Le candidat doit mettre en avant son expérience, ses compétences et sa personnalité à travers la description de son parcours professionnel

L'employeur (ou le consultant du cabinet) dirige l'entretien et évalue le candidat.

Il existe différentes techniques d'entretiens, les plus connues sont les entretiens directifs, semi-directifs, non directifs et il existe aussi différentes techniques d'évaluations : écoute active, tests, questionnaires, PNL, assessment center, etc.⁸

1.2.1.1.5.2. Les enjeux de l'entretien de recrutement :

Ancré dans un processus de recrutement complet, souvent long et coûteux, il est primordial d'éviter au maximum les erreurs de jugement.

Contrairement aux idées reçues, l'entretien de recrutement se doit d'être une démarche cadrée, organisée et préparée en amont.

Il est l'occasion de valider les informations existantes dans le CV, mais aussi d'évaluer les capacités et le potentiel des candidats reçus ainsi que leur capacité d'intégration au sein de votre équipe.

Il est donc essentiel pour les managers, de suivre une trame, un fil conducteur afin de ne négliger aucun point et de rester cohérent dans leur discours.

1.2.1.1.5.3. La réglementation :

- Lorsque l'employeur utilise des outils spécifiques pour mener ses entretiens d'embauche (tests de personnalité, tests d'aptitude), il a pour obligation de prévenir le candidat des techniques qui seront utilisées dans le cadre de son recrutement au préalable.
- Les informations issues d'un entretien d'embauche sont strictement confidentielles et doivent rester entre l'employeur et le candidat.

⁸ (s,d).Entretien d'embauche..jobintree.com.<https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-entretien-embauche-157.html>, consulté le 02/04/2020

- Les informations collectées lors d'un entretien d'embauche ne doivent en aucun cas être utilisées à d'autres fins que son recrutement
- Il est proscrit de questionner un candidat sur ses origines, pratiques sexuelles et/ou religieuses. Les questions posées doivent uniquement donner des informations sur les aptitudes et la capacité d'un candidat à occuper l'emploi pour lequel il postule.
- A l'issue de l'entretien et dans le cas où le candidat serait retenu pour le poste, le manager a pour obligation de conclure la démarche de recrutement par un contrat de travail écrit.

1.2.1.1.5.4. Les outils de conduite et d'analyse des entretiens :

Deux grands outils accompagnent souvent la démarche :

- La grille ou trame de l'entretien d'embauche, qui reprend l'ensemble des points que souhaite aborder le manager au cours de l'échange et donne un fil conducteur.
- Le tableau de bord d'analyse. Il est utile pour faire une synthèse globale de l'entretien et facilite la prise de décision à posteriori.⁹

1.2.1.2. La procédure d'intégration :

1.2.1.2.1. Définition :

1.2.1.2.1.1. En économie :

L'intégration désigne la stratégie de regroupement d'activités au sein d'une même entreprise cela permet de maîtriser le savoir-faire technique, commerciale ou financier pour accroître la productivité et bénéficier d'effet de synergie.

L'intégration est verticale quand le regroupement concerne les différents stades de production et de distribution d'un même type de production ou service donnée

L'intégration horizontale (ou concentration horizontale) est l'extension d'une entreprise qui développe son activité économique au même niveau de la chaîne de valeur que ses produits.

Le but est de répartir les coûts sur une plus grande quantité de produit, de réduire les aléas par le biais de produits de substitution ou, tout simplement, d'éviter la concurrence.¹⁰

⁹ (s,d).Méthode pour conduire un entretien d'embauche. manager-go.com.<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/entretien-embauche.htm>, consulté le 02/04/2020

1.2.1.2.1.2. L'intégration des salarié :

Le terme d'intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est à dire l'apprentissage de son rôle au sein de l'entreprise. Il s'agit donc non seulement d'appréhender les aspects techniques de son poste, mais aussi de comprendre et d'intégrer l'environnement culturel et social de l'organisation. En d'autres termes, c'est selon Feldman (1976) le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « transformé en un membre participatif et efficace ». Cette période n'est donc pas fixe dans le temps : elle peut débuter selon les avis, dès la phase de sélection au moment du recrutement, et ne s'achever que plusieurs années après l'arrivée dans l'entreprise. En fait, l'intégration du collaborateur doit être anticipée et sa préparation débute donc en amont de son arrivée dans l'entreprise (définition du parcours d'intégration du nouvel arrivant, anticipation des besoins logistiques...). Par ailleurs, la communication de l'employeur sur la culture, les valeurs du Groupe et l'organisation interne commence dès le premier contact avec le candidat. Ainsi, la plupart des annonces pour un poste comporte un paragraphe décrivant brièvement l'entreprise et ses valeurs. C'est déjà une première étape pour aider le candidat à connaître l'entreprise et à choisir celle où il pourra s'intégrer. Enfin, il est difficile de définir une date de fin, car chaque collaborateur aura un ressenti différent sur son intégration. En effet, l'acquisition de connaissances sur l'entreprise peut perdurer dans le temps et même ne jamais se terminer. L'intégration se définit donc plutôt à travers des objectifs qu'à travers une période de temps fixe et délimitée. Du côté de l'entreprise, cette phase correspond à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration définie en amont et à laquelle est associée la construction d'outils: formations, entretiens, accompagnement individuel, stages « découverte » et stages « terrain »...¹¹

1.2.1.2.2. L'onboarding :

1.2.1.2.2.1. Définition :

L'onboarding, traduit en français par “embarquement”, est un processus utilisé par les entreprises pour valoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs.

¹⁰ (s,d). Intégration. toupie.org.

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Integration.htm#:~:text=En%20%C3%A9conomie%2C%20l'int%C3%A9gration%20d%C3%A9signe,sein%20d'une%20m%C3%Aame%20entreprise.&text=L'int%C3%A9gration%20est%20verticale%20quand,de%20produits%20ou%20services%20donn%C3%A9s.> , consulté le 05/04/2020

¹¹ (3 mai 2011) .L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer. rh.sia-partners.com. <https://rh.sia-partners.com/lintegration-des-salaries-une-etape-cle-ne-pas-sous-estimer>, consulté le 05/04/2020

1.2.1.2.2.2. L'objectif de l'onboarding

C'est de mettre en place des actions qui faciliteront l'arrivée d'un nouveau salarié au sein de l'entreprise.

Ces actions ont pour but de créer rapidement des liens avec les membres de l'équipe, de se familiariser au nouvel environnement de travail et donc d'entreprendre son nouveau poste sereinement et avec engagement.

1.2.1.2.2.3. L'importance d'assurer un bon parcours d'onboarding :

L'onboarding est une étape cruciale dans l'intégration d'un nouveau collaborateur. En effet, un salarié accueilli avec attention, trouvera rapidement et aisément sa place au sein du service. Ainsi il aura davantage de motivation et se montrera engagé et investi. Ce schéma est bénéfique pour l'entreprise et l'employeur car il favorise la productivité et l'efficacité du salarié sur sa prise de poste. De plus, il est important de fidéliser le salarié, de lui fournir toutes les clefs pour faciliter son adaptation à ce nouvel environnement afin qu'il puisse évoluer dans de bonnes conditions.

Un nouveau collaborateur qui arrive au sein d'une entreprise où il n'existe pas de programme d'onboarding, se retrouve livré à lui-même le premier jour. L'image qu'il se fera de l'entreprise ne sera pas valorisante et son envie de rester et de s'investir pourra être impactée. Il est donc essentiel d'ancrer une dynamique d'intégration pour chaque nouveau collaborateur afin d'éviter tout départ précipité. De plus, les coûts qu'engendre une campagne de recrutement ne sont pas des moindres, une raison de plus pour apporter une attention particulière au processus d'intégration.

L'onboarding permet, par ailleurs, de véhiculer les valeurs de l'entreprise, sa culture et de renvoyer une image sérieuse.

1.2.1.2.2.4. Les enjeux :

L'enjeu stratégique des entreprises est de réussir à recruter les bons candidats, ceux qui apporteront une plus-value et dont l'efficacité est une qualité première. Mais il existe une réelle concurrence sur le marché du travail ce qui rend le recrutement plus délicat. Par conséquent, l'enjeu ne s'arrête pas là. Au delà de la réussite d'un bon recrutement, il faut réussir à garder ce candidat au sein de l'entreprise.

L'onboarding détient un rôle majeur dans tout ce processus. En effet, une entreprise qui se concentre sur les processus de recrutement, valorise l'intégration et soigne sa marque employeur a plus de chance d'attirer les candidats et de susciter leur désir de s'investir sur le long terme. Un salarié qui vient d'arriver a besoin d'un temps d'adaptation pour évoluer sur son nouveau poste, se familiariser avec son nouvel environnement et créer du lien avec les membres de son équipe.

C'est un paramètre important à prendre en considération pour un Onboarding réussit. De plus, c'est lors de sa première journée que le nouveau collaborateur émet un premier ressenti. Cette première impression peut être fatale si l'onboarding est mis de côté.

1.2.1.2.2.5. Relation entre l'onboarding et la marque de l'employeur :

L'onboarding est un pilier de la marque employeur en développant le sentiment d'appartenance ainsi que l'engagement du nouveau collaborateur.

En effet, que ce soit lors d'un recrutement ou d'une intégration, la marque employeur joue un rôle important dans le sens où c'est grâce à la culture, à la dynamique que véhicule l'entreprise qu'un candidat et un nouveau salarié vont adhérer. Lors d'un processus de recrutement les candidats se renseignent sur l'entreprise, sur sa réputation, ses valeurs, l'ambiance et postuleront seulement si ils peuvent s'y projeter. Une fois que le candidat est recruté, il est important de lui donner l'envie de rester au sein du groupe pour y évoluer.

Donc, si un nouveau salarié adhère à la culture, aux valeurs de l'entreprise, il sera davantage investi, engagé et performant.

1.2.1.2.2.6. Les outils qui facilitent le parcours d'onboarding :

Une grande partie des informations au sein d'une entreprise circulent via des outils intranet. La révolution du digital permet de centraliser les informations dans un même endroit accessible à tous. La dématérialisation permet aux salariés d'être autonomes et de se concentrer sur les tâches importantes.

Ces outils ont un avantage car ils permettent de trouver rapidement une information, d'entrer en contact aisément avec une personne de l'entreprise, d'organiser son temps de travail, de prévoir des réunions et bien d'autres encore.

Un nouveau collaborateur doit rapidement prendre connaissance de ces outils existants. En effet, lorsqu'un nouvel employé arrive, beaucoup de questions peuvent subvenir de manière générale sur l'environnement et le fonctionnement dans lesquels il se retrouve.

Grâce aux portails personnels de l'entreprise, le nouveau collaborateur peut :

- accéder à ses informations personnelles administratives comme le contrat de travail
- suivre l'actualité de l'entreprise
- poser ses questions directement de son bureau aux interlocuteurs concernés grâce à un outil de communication, comme Slack.
- Suivre des formations

Tous ces outils ont pour but de faciliter la vie du personnel de l'entreprise et d'améliorer l'intégration d'un nouveau collaborateur en lui offrant la possibilité d'accéder à un grand nombre d'informations essentielles à sa prise de poste.¹²

1.2.2. Procédure de gestion des absences ,congés et discipline :

1.2.2.1. La demande d'autorisation d'absence :

L'autorisation d'absence permet à l'agent de ne pas effectuer ses fonctions mais d'être considéré en service pendant la durée pour laquelle cette autorisation est accordée. L'autorisation d'absence doit toujours faire l'objet d'une demande préalable et peut toujours être refusée dans l'intérêt du service.

L'absence à son poste d'un travail d'un agent qui ne fait que prévenir de son départ mais qui n'a ni sollicité ni obtenu d'autorisation d'absence de la part de son supérieur hiérarchique encourt une sanction disciplinaire.¹³

1.2.2.2. Sanction disciplinaire :

1.2.2.2.1. Définition :

La sanction disciplinaire est un acte unilatéral pris par le chef d'entreprise pour sanctionner le comportement fautif du salarié. L'employeur a un droit de sanction quels que soient son activité, et le nombre de salarié.

¹² Pauline Dautresme .(s,d).Onboarding RH : la checklist pour intégrer un nouveau collaborateur. culture-rh.com .<https://culture-rh.com/onboarding-rh-definition-enjeux-etapes-checklist/>, consulté le 05/04/2020

¹³ (s,d) .Les autorisation d'absence. snpespjfsu62.free.fr. <http://snpespjfsu62.free.fr/pages/ressources%20legislatives/grhaa.pdf> , consulté le 10/04/2020

Les différentes sanctions qui s'appliquent au sein de l'entreprise doivent être répertoriées dans le règlement intérieur, (lorsque l'entreprise en a un). Elles sont généralement classées dans un ordre croissant (avertissement/blâme, mise à pied, mutation, rétrogradation, licenciement).

1.2.2.2. Conditions :

-L'employeur ne peut pas prendre une autre sanction que celles qui figurent dans le règlement (le cas échéant).

-L'employeur doit respecter une procédure.

-Le salarié doit avoir fait un acte positif ou une obtention volontaire.

-La faute doit être imputable au salarié.

On ne peut pas sanctionner deux fois les mêmes faits. Cependant en cas de récidive la première sanction pourra être considérée comme une circonstance aggravante pour la deuxième. Attention dans un tel cas, ce sera la sanction qui sera évoquée mais pas la faute.

1.2.2.3. Les délais :

L'employeur dispose de deux mois à partir de la découverte des faits pour sanctionner. Le délai de deux mois ne commence à courir qu'à partir du moment où l'employeur a une connaissance exacte et complète des faits, et non à partir de la date des faits eux-mêmes. Passé ce délai il ne sera plus possible de sanctionner cette faute, mais il sera possible d'invoquer ce comportement fautif pour sanctionner une nouvelle faute.

Aucune sanction ne pourra être invoquée à l'appui d'une nouvelle sanction au delà d'un délai de 3 ans.

1.2.2.4. Les sanctions interdites :

-Les sanctions discriminatoires : L'employeur ne peut sanctionner un salarié en fonction de ses mœurs, de son appartenance à un groupe, de son sexe, de sa religion...

-Les retenues sur salaires, de même que les amendes sont interdites .Un employeur ne peut pas prendre de sanctions pécuniaires, toutefois, en cas de rétrogradation, une baisse de salaire est licite. Une sanction peut avoir des conséquences pécuniaires, mais ne doit pas être la sanction première (ex : mise à pied).

-Il est interdit de sanctionner un salarié qui a subi ou refusé de subir le harcèlement sexuel de son employeur ou de son supérieur hiérarchique ou encore qui a témoigné de tels agissements

-Il est interdit de sanctionner un salarié qui a subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement moral, qui a témoigné de tels agissements ou qui les a relatés

-On ne peut pas sanctionner un salarié qui exerce son droit de grève, -On ne peut pas sanctionner le droit de retrait face à une situation dangereuse.

1.2.2.2.5. Le refus de la sanction :

Le salarié peut refuser une sanction dès lors qu'elle modifie les éléments essentiels du contrat de travail, sans que cela ne soit considéré comme une insubordination ou une faute du salarié. L'employeur peut alors modifier la sanction au lieu et place de la première. Si l'employeur prononce une nouvelle sanction il devra procéder à un nouvel entretien à défaut d'avoir indiqué les conséquences en cas de refus dans la lettre de notification. C'est pourquoi l'employeur doit être prudent lors de la rédaction de la lettre et y indiquer les conséquences en cas de refus.

1.2.2.2.6. L'échelle des sanctions :

Il existe deux sortes de mesures disciplinaires :

-Les sanctions mineures (l'avertissement, le blâme) sanctions qui ne modifient pas la rémunération, les fonctions ou la présence du salarié dans l'entreprise

-Les sanctions lourdes (mise à pied, la mutation, la rétrogradation et le licenciement) qui modifient la rémunération, la présence dans l'entreprise ou les fonctions du salarié.

1.2.2.2.6.1. La sanction mineure :

- **Avertissement :**

Il s'agit d'une lettre qui réprime le comportement fautif du salarié et l'invite à faire des efforts. L'avertissement est une sanction mineure. Mais lorsqu'il est inscrit dans le dossier du salarié, on ne peut plus le considérer vraiment comme une sanction mineure puisqu'il pourra avoir des conséquences sur son avenir professionnel.

1.2.2.2.6.2. Les sanctions lourdes :

- **Mise à pied disciplinaire :**

La mise à pied disciplinaire sanctionne le comportement fautif du salarié en suspendant son contrat de travail (le salarié ne sera plus payé et il n'exécute plus sa prestation de travail). L'employeur devra fixer une durée sans dépasser le maximum prévu dans le règlement intérieur, ou la convention collective. Si le salarié dispose d'un mandat de représentant ou de délégué du personnel, la mise à pied ne le suspend pas de ces fonctions, et il a le droit d'exercer son mandat pendant la durée de sa mise à pied.

il ne faut pas confondre entre la mise à pied disciplinaire, qui à un terme fixé, et la mise à pied à titre conservatoire qui n'est pas une sanction, et qui est prononcée par exemple lors d'une procédure de licenciement pour faute grave ou lourde, lorsque le maintien dans l'entreprise du salarié semble impossible, même en attendant le prononcé de la sanction.

- **La mutation :**

La mutation est le placement du salarié fautif, sur un autre poste, une autre fonction ou dans une autre société, établissement appartenant au groupe. En cas de refus du salarié, l'insubordination est caractérisée, et peut être appréciée par l'employeur comme une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Si la mutation est supérieure à 50 kilomètres, il y a modification du contrat de travail, il faudra donc obligatoirement l'accord du salarié (sauf si son contrat de travail comporte une clause de mobilité).

- **La rétrogradation :**

C'est la perte de responsabilités du salarié, ou changement de classification (pour une classification inférieure). Ces modifications s'accompagnent souvent d'une baisse de salaire. Cette baisse ne constitue pas pour autant une sanction pécuniaire illicite, ni une double sanction. Une modification du contrat de travail, prononcée à titre de sanction disciplinaire contre un salarié, ne peut lui être imposée, il faut son accord exprès. Cependant, en cas de refus du salarié, l'employeur peut dans le cadre de son pouvoir disciplinaire prononcer une sanction autre au lieu et place de la sanction refusée.

- **Le licenciement :**

Plusieurs raisons peuvent amener un employeur à prendre la décision de se séparer d'un ou plusieurs de ses salariés, mais une seule option s'impose à lui pour rompre un contrat de travail : le licenciement. Il s'agit d'un droit, bien que sa procédure soit très encadrée par la législation.

En effet, un salarié ne peut être licencié de façon arbitraire ou aléatoire. Il existe deux types de licenciements :

- Le licenciement pour motif personnel,
- Le licenciement pour motif économique,

Le même effet résulte de ces deux procédures, mais la portée est très différente. Le licenciement peut, par ailleurs, concerner aussi bien les salariés en CDI que ceux en CDD.

1.2.2.2.7. La procédure disciplinaire :

Tout d'abord, avant d'engager une procédure pour sanctionner une faute du salarié, il convient de bien s'assurer que le délai de deux mois n'est pas écoulé. Il convient également de prendre une sanction proportionnée par rapport aux faits reprochés. Il existe une procédure simplifiée en matière de sanctions mineures et une procédure beaucoup plus contraignante en matière de sanctions lourdes.

1.2.2.2.7.1. La procédure simple (avertissement, blâme) :

L'employeur est tenu d'informer par écrit le salarié des faits qui lui sont reprochés, soit par une remise en main propre du courrier contre décharge, soit par lettre recommandée avec accusé de réception. Le blâme ou avertissement peut être prononcé à partir d'un jour franc et jusqu'à deux mois après la connaissance des faits. Cette procédure simplifiée permet de dispenser l'employeur de l'entretien préalable et de signifier directement au salarié sa sanction.

1.2.2.2.7.2. La procédure « lourde » : mise à pied, la mutation et rétrogradation :

La procédure doit respecter les modalités qui peuvent être prévues par le règlement intérieur ou la convention collective. En l'absence de ces modalités, l'employeur doit respecter la procédure prévue du code du travail.

L'employeur peut prononcer une mise à pied à titre conservatoire, en cas de faute grave ou lourde, s'il ne cerne pas encore le degré de la faute, qu'il ne sait pas quel type de sanction va être prononcée, et qu'il estime qu'en attendant ses explications, la présence du salarié dans l'entreprise est impossible. Cette mesure conservatoire n'exige aucune forme particulière il n'y a pas d'entretien préalable, ni de délai. Cependant, si le délai est jugé trop long par le salarié. Il pourra demander la rupture de son contrat aux torts de l'employeur. Si l'employeur

décide de transformer la mise à pied conservatoire en mise à pied disciplinaire, il sera dispensé de payer le salarié pendant cette période. Par contre, s'il prononce une rétrogradation ou mutation, la période de mise à pied conservatoire devra être payée. La période de mise à pied à titre conservatoire n'est pas due si l'employeur licencie pour faute grave ou lourde.

1)Convocation à l'entretien préalable :

L'employeur voulant sanctionner les fautes de son salarié doit tout d'abord le convoquer pour écouter ses explications. Il doit le faire par lettre recommandée avec accusé de réception, ou par remise en main propre contre décharge.

La lettre doit comporter obligatoirement :

- l'objet de la convocation,
- la date, l'heure, le lieu de l'entretien,
- la possibilité de se faire assisté par un membre de l'entreprise (en pratique, il s'agit souvent d'un représentant du personnel).

Il n'existe pas de délai minimal entre la convocation et l'entretien. On parle de délai « suffisant ».

2)L'entretien :

Lors de l'entretien, l'employeur expose les faits qui sont reprochés au salarié, la sanction applicable et recueille les explications du salarié.

L'employeur reste libre de choisir la sanction, tout en respectant certains critères, notamment le fait que la sanction doit figurer dans le règlement intérieur (lorsqu'il y en a un), que le comportement fautif ne peut être puni qu'une seule fois (le principe du non cumul des sanctions), et la proportionnalité de la sanction par rapport à la faute.

L'employeur est titulaire aussi d'un pouvoir dit « d'individualisation » qui lui permet de sanctionner différemment des salariés qui ont commis la même faute (selon des critères qui doivent tout de même rester objectifs).

Lors de l'entretien l'employeur ne peut pas signifier directement la sanction, il doit respecter un délai minimum d'un jour franc (par exemple, si l'entretien a lieu un jeudi, la notification ne pourra avoir lieu avant le samedi à minuit), et maximum d'un mois (pas de prorogation possible).

3)La notification:

La notification se fait par écrit, soit par remise en main propre contre décharge ou par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les mentions devant figurer obligatoirement dans la lettre sont les suivantes:

- les faits reprochés,
- la sanction prise,
- les motivations de la sanction (sous peine d'annulation).

Le délai est donc d'au minimum un jour franc et d'au maximum un mois (jour ouvrables) après l'entretien. Passé ce délai, l'employeur ne pourra plus sanctionner le salarié. Les salariés protégés ne bénéficient pas d'une procédure particulière sauf pour le licenciement disciplinaire, où l'autorisation de l'inspection du travail est indispensable.¹⁴

Tableau 1.1 Les différents motifs d'absences et conséquences sur les droits des salariés :

Type d'absence	Maintien du salaire par l'employeur	Assimilation à du temps de travail effectif pour le calcul des congés payés
<u>Les absences et congés liés à l'exécution du contrat de travail</u>		
Congés payés	oui	oui
Dispense de préavis		
- à la demande de l'employeur	oui	oui
- à la demande du salarié	non	non
Grève	non	non
Jours fériés	oui	oui
Jours RTT	oui	oui
Repos compensateur	oui	oui
Visite d'information et de prévention, et examens médicaux du travail	oui	oui
<u>Les absences et congés liés à la santé et à la vie familiale</u>		
Accident du travail ou maladie professionnelle	sous conditions	oui
Accident de trajet	sous conditions	oui
Maladie non professionnelle	sous conditions	non
Autorisation d'absence pour examens obligatoires de la femme enceinte	oui	oui
Congé maternité	non	oui
Congé paternité	sous conditions	non

¹⁴ (s,d) .les sanctions disciplinaires.uphf.fr.

http://www.uphf.fr/actualites/site_droit_du_travail/sanction_disciplinaire/sanctions_disciplinaires.pdf, consulté le 10/04/2020

Congés pour évènements familiaux (naissance, mariage, décès, etc.)	oui	oui
Congé pour enfant malade	non	non
Congé d'adoption	non	non
Congé parental d'éducation	non	non
Congé de présence parentale	non	non
Congé de solidarité familiale	non	non
Congé de proche aidant	non	non
Congé de deuil d'un enfant (ou d'une personne à charge) de moins de 25 ans	en complément des IJSS	oui
<u>Les congés liés à la formation</u>		
Formation professionnelle	oui	oui
Formation à la sécurité	oui	oui
Congé de formation des cadres et animateur pour la jeunesse	non	oui
Congé formation des administrateurs d'une mutuelle	non	oui
Congé de formation économique, sociale et syndicale	oui	oui
<u>Les congés pour convenances personnelles</u>		
Congé pour création d'entreprise	non	non
Congé sabbatique	non	non
Congé sans solde	non	non
Mobilité externe volontaire sécurisée	non	non
<u>Les congés ou absences liés à des activités de représentation du personnel</u>		
Crédits d'heures des représentants du personnel	oui	oui
Congés de formation économique, sociale et syndicale	oui	oui
Congé de formation des membres du CSE	oui	oui
Négociation obligatoire dans l'entreprise	oui	oui
<u>Les congés et absences liés à la vie politique, aux activités judiciaires et activités d'intérêt général et civiles</u>		
Congé pour le candidat à un mandat parlementaire	non	oui
Congé pour l'exercice d'un mandat parlementaire	non	non
Absences et crédits d'heures pour les membres d'un conseil municipal, départemental ou régional	non	oui
Congé pour formation des défenseurs syndicaux	oui	oui
Congé pour catastrophe naturelle	non	non
Congé de solidarité internationale	non	non
Sapeur-pompier volontaires	non	oui
Congé de représentation d'association ou de mutuelles	non	oui
Représentant d'associations familiales	oui	oui
Temps pour l'exercice des missions dans les chambres d'agriculture	oui	oui
Temps pour siéger dans des organismes s'occupant d'immigrés	oui	oui
Exercice des fonctions d'administrateur dans un organisme de sécurité sociale	oui	oui
Congé pour le candidat à un siège au conseil municipal, départemental ou régional	non	oui
Congé pour exercer certaines activités bénévoles dans une association, une mutuelle ou un conseil citoyen reconnu	oui, si prévu par accord d'entreprise ou, à défaut, de branche	oui

Source : Tableau des différents motifs d'absences et conséquences sur les droits des salariés du site editions- tissot.fr.

1.2.3. La procédure de gestion des apprentis :

1.2.3.1. Définition du stage d'apprentissage :

Le stage d'apprentissage est une formation professionnelle pratique ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle et d'une formation théorique dispensée par les structures de formations agréées par la direction chargée de la formation professionnelle, permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique. L'acquisition de cette qualification se fait par l'exécution pratique au sein de l'entreprise.¹⁵

1.2.3.2. Les métiers et l'emploi dans le secteur de l'hôtellerie :

1.2.3.2.1. Les métiers d'étages :

- **Gouvernante générale (H/F) :**

Est chargée du recrutement et de la formation de son équipe de gouvernante, femmes de chambre, lingères et équipiers, valets (lingères, fleuristes, teinturières). Elle élabore les plannings ; organise et assure le suivi au quotidien des tâches de l'ensemble du service, contrôle le respect de l'hygiène et de la sécurité. Elle suit mensuellement les budgets, gère les achats et la gestion du linge et des uniformes, des produits d'accueil et d'entretien.

-Elle contrôle les factures et les dépenses du service.

- Elle élabore le cahier des charges pour les lieux publics et les chambres dans le cadre d'un contrat de nettoyage en sous-traitance.

- Il peut lui arriver de participer aux projets de rénovation des chambres et des lieux publics ; de mettre en place des standards de qualité.¹⁶

- **Gouvernante (H/F) :**

La gouvernante d'étage est responsable de la préparation et de l'entretien des chambres. elle supervise le travail du personnel d'étage, notamment celui des employés d'étage et des lingères. Le métier est actuellement très féminisé.

¹⁵ Document de référence donné par la direction du groupe Accor en Algérie

¹⁶ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/gouvernante-generale.htm , consulté le 17/04/2020

En fonction des chambres qui se libèrent, la gouvernante d'étage établit le planning de travail des employés d'étage. Après leur passage, elle contrôle l'état du nettoyage des chambres et des paliers, s'assure que rien ne manque : serviettes, savons, ou encore bouquets de fleurs.

Elle veille au bon fonctionnement des installations électriques ou sanitaires, signalant les problèmes à l'équipe chargée de l'entretien.

Elle encadre également l'équipe de lingers et veille à ce que le linge de l'hôtel, comme celui confié par les clients, soit nettoyé dans les délais.¹⁷

- **Femme / Valet de chambre :**

La femme de chambre, tout comme son homologue masculin, le valet de chambre, veille à la propreté des chambres de l'hôtel. Elle change les draps et les serviettes de toilette, puis remet de l'ordre dans les chambres et les couloirs après le départ des clients.

Comme tous les professionnels de l'hôtellerie, la femme de chambre doit avoir le sens du service et travailler avec application. Ses activités demandent également une certaine résistance physique, le niveau d'efficacité demandé étant de plus en plus élevé.¹⁸

- **linger(ère) :**

La lingère assure le blanchissage, l'entretien et le rangement du linge. Elle effectue le nettoyage des vêtements confiés à la blanchisserie, par les clients d'un hôtel par exemple.

Pour exercer cette profession, il faut être particulièrement soigneux et réactif. Une bonne résistance est indispensable également car la lingère doit déplacer des paquets de linge très lourds et travaille le plus souvent debout.¹⁹

- **Concierge :**

Dans un grand hôtel, le concierge a pour mission de faciliter le séjour des clients et de répondre à toutes leurs demandes, même les plus originales. Il joue le rôle d'intermédiaire entre les clients et les différents services de l'hôtel, ainsi qu'avec les prestataires extérieurs.

¹⁷ (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info.<https://www.oriane.info/metier/gouvernante-d-%C3%A9tage-/299>, consulté le 17/04/2020

¹⁸ (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info.<https://www.oriane.info/metier/employ%C3%A9e-d-%C3%A9tage/295> consulté le 17/04/2020

¹⁹ (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info.<https://www.oriane.info/metier/linger%C3%A8re/302> consulté le 17/04/2020

A la réception, dans le hall ou les couloirs de l'hôtel, le concierge doit rester en permanence à la disposition des clients. Un hôtel fonctionne 24 h / 24 : il faut donc accepter de travailler la nuit. Et quelle que soit l'heure de la demande du client, il faut être souriant et poli. Et elle doit faire preuve de discrétion et ne pas divulguer les manies ou exigences de la clientèle.²⁰

- **Réceptionniste :**

Accueille les clients et leur expose les différentes prestations offertes par l'établissement. Il règle les questions administratives liées à leur séjour et répond à leurs questions en matière de loisirs et de sorties. Il peut effectuer lui-même certaines réservations pour ses hôtes.

Premier contact du client avec l'hôtel, le réceptionniste doit être courtois, réactif et avoir une présentation impeccable. La connaissance d'une ou deux langues étrangères est indispensable, l'anglais étant pratiquement toujours exigé.²¹

1.2.3.2.2. Les métiers de salle :

- **Responsable de salle également appeler directeur de salle :**

Ses responsabilités principales :

-Diriger tout le personnel de la salle

-Chargé de développer la rentabilité du restaurant en adéquation avec les objectifs fixés par la direction

-Gérer et développer les relations clients²²

- **Maitre d'hôtel :**

Ses responsabilités principales :

- Accueillir les clients du restaurant à leur arrivée

- Coordonner le service en salle et garantir son excellence.²³

²⁰ (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info.<https://www.oriane.info/metier/concierge/285> consulté le 17/04/2020

²¹ (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info.
<https://www.oriane.info/metier/r%C3%A9ceptionniste/305> , consulté le 17/04/2020

²² (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/responsable-de-salle.htm , consulté le 17/04/2020

²³ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/maitre-d-hotel.htm , consulté le 17/04/2020

- **Premier maitre d'hôtel :**

Ses responsabilités principales :

- Veiller à la parfaite mise en place de la salle.
- Rencontrer quotidiennement le chef et le sommelier pour connaître les plats du jour et les accords vins.
- Gérer l'équipe en salle (maîtres d'hôtel, sommelier, chefs de rang et serveurs) et organiser le travail du personnel.
- Accueillir le client, éventuellement le guider jusqu'à sa table, répondre à ses questions.
- S'assurer de l'excellence du service.
- Participer au recrutement et à la formation du personnel.²⁴

- **Chef de rang :**

Ses responsabilités principales :

- Assurer un excellent service
- Encadrer le travail des commis.²⁵

- **Commis de salle :**

Ses responsabilités principales :

- Participer aux tâches simples du dressage des tables et du service en salle
- Apprendre le métier du service en salle²⁶

- **Serveur :**

Ses responsabilités principales :

- Dresser les tables
- Prendre les commandes
- Servir les clients
- Encaisser le règlement des clients et débarrasser²⁷

- **Chef sommelier :**

²⁴ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/premier-maitre-d-hotel.htm , consulté le 17/04/2020

²⁵ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-rang.htm , consulté le 17/04/2020

²⁶ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-de-salle.htm , consulté le 17/04/2020

²⁷ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/serveur.htm , consulté le 17/04/2020

Ses responsabilités principales :

- Élaborer et mettre en permanence à jour la carte des vins en respectant la législation et en harmonie avec l'endroit où est implanté le restaurant, la classe du restaurant, le type de clientèle.

-Présenter la carte des vins aux clients. Conseiller le client en proposant des vins ou autres boissons en tenant compte de la carte des mets du restaurant dans lequel il travaille.

-Gérer la cave du restaurant, passer les commandes, réceptionner les vins, les ranger en tenant compte des nouveaux millésimes.

-Assurer le service du vin en salle, en conseillant sans imposer ses goûts, sans «étaler sa science», en tenant compte du prix des menus tout en respectant les intérêts de son employeur.²⁸

- **Commis sommelier :**

Sa principale responsabilité:

-Seconder le Chef Sommelier²⁹

- **Barman :**

-Dans un restaurant, un hôtel, une brasserie, un bar ou une boîte de nuit, le barman est celui qui tient le bar de l'établissement.

-Il sert les boissons commandées par les clients, il réalise les cocktails classiques de la carte et propose également des compositions de son choix.

-Véritable chef d'ambiance, le barman doit savoir créer une atmosphère chaleureuse adaptée à l'établissement et contribuer ainsi à sa renommée.

-Il assure également la tenue de la caisse, la gestion des stocks des boissons : les commandes auprès des fournisseurs, la réception et le rangement des bouteilles. Il gère également le nettoyage et la maintenance des machines et des équipements du bar.

-Dans un bar de taille importante, il peut être secondé par des commis de bar et des serveurs.³⁰

- **Chef barman :**

²⁸ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-sommelier.htm, consulté le 17/04/2020

²⁹ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-sommelier.htm, consulté le 17/04/2020

³⁰ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/barman.htm, consulté le 17/04/2020

Ses tâches sont multiples : élaborer une carte de cocktails, imaginer de nouvelles créations, fidéliser ses clients et encadrer son équipe de barmen. En contact permanent avec la clientèle, il contribue à la création d'une atmosphère adaptée à son lieu de travail. Bien que chef d'équipe, il passe lui aussi énormément de temps derrière son comptoir.³¹

1.2.3.2.3. Les métiers de la cuisine :

- **Chefs cuisinier :**

Hôtel-restaurant : Dans son aspect technique, le métier de chef de cuisine dans un hôtel-restaurant est sensiblement identique à celui tout chef de cuisine de restaurant, sauf qu'il doit adapter sa cuisine au style de l'hôtel et de sa clientèle.

Dans son aspect organisationnel, ses fonctions et responsabilités quotidiennes vont dépendre l'organisation interne de l'établissement et de l'importance donnée au pôle restauration. Ainsi, dans une petite unité familiale indépendante, le chef de cuisine peut chapeauter le restaurant de l'hôtel, qui fonctionne comme un restaurant traditionnel, sans vraiment s'occuper du petit déjeuner ni du room service (quand il y en a un), sauf en ce qui concerne les commandes, la carte et les stocks.

Dans les hôtels de luxe et palaces, le chef de cuisine est en réalité un chef exécutif, plus gestionnaire qu'artisan. Son savoir-faire est malgré tout au cœur de la renommée de l'établissement. Il dispose alors souvent de plusieurs années d'expérience dans des établissements gastronomiques ou de haut standing. Il gère fréquemment plusieurs pôles de restauration (gastronomique, brasserie, bar, petit déjeuner et room service élaboré). Le restaurant gastronomique est composé d'une véritable brigade.

Dans ce cadre, en tant que chef exécutif, il doit suivre les directives financières données par la direction de l'hôtel dans l'esprit du groupe auquel appartient l'établissement. Il doit également jongler avec les contraintes de chaque pôle de restauration.³²

- **Second de cuisine :**

-Le Second de cuisine est l'assistant direct du chef de cuisine, son bras droit et celui qui le remplace en son absence.

³¹ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-barman.htm, consulté le 17/04/2020

³² (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-cuisine.htm, consulté le 20/04/2020

-Doté d'une expérience de plusieurs années au sein d'une brigade, il connaît parfaitement tous les métiers de la cuisine (du commis au chef de partie) sur lesquels il a précédemment « tourné » avant d'exercer les responsabilités de Second. Excellent cuisinier, il élabore, sous les ordres du chef, les plats de la carte. Il participe également avec le Chef, à l'élaboration des menus, aux choix des fournisseurs, à la réception et aux contrôles des approvisionnements, dans le respect des normes d'hygiène en vigueur. Amené à remplacer le chef lors de ses absences, il prend alors en charge le management de l'ensemble de la brigade. Dans l'ombre du chef, il apprend encore, en attendant la consécration d'accéder au métier de chef cuisinier³³

- **Chef de partie :**

- Le Chef de partie est un cuisinier, qui s'est spécialisé dans une discipline donnée : saucier, rôti-seur, poissonnier, garde-manger, entremétier, pâtissier, boulanger.³⁴

- **Demi-chef de partie pâtissier :**

Au sein d'une brigade et sous les ordres du chef de partie, ce professionnel est un cuisinier spécialisé en pâtisserie. Talentueux, il vise l'excellence dans son domaine. Il est chargé de réaliser les viennoiseries et petits pains du matin, ainsi que les desserts pour le service du midi et du soir.³⁵

- **Commis de cuisine :**

-Commis de cuisine est la première étape dans la hiérarchie des métiers de la cuisine, et constitue une période d'apprentissage indispensable et capitale dans la carrière d'un futur professionnel de la cuisine. En contrat d'alternance ou sortant juste de l'école, le commis exécutera des tâches simples et apprendra de l'observation et de la pratique des professionnels qui l'entourent.

-Placé sous les ordres du chef cuisinier, du second, des chefs de partie ou du cuisinier, le commis sera en charge de tous types de travaux en cuisine : aider à la mise en place, réceptionner et ranger les provisions, préparer les repas du personnel, éplucher les

³³ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/second-de-cuisine.htm, consulté le 20/04/2020

³⁴ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-partie.htm, consulté le 20/04/2020

³⁵ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/demi-chef-de-partie-patisserie.htm , consulté le 20/04/2020

légumes, laver les salades, préparer les garnitures, etc.... puis, à la fin du service, assisté ou non d'un plongeur, assurer le nettoyage du matériel, de la cuisine et des offices. Au cours de cet apprentissage, après avoir "tourné" sur toutes les spécialités de la cuisine, et en fonction de ses aptitudes et de ses progrès, le commis pourra voir ses responsabilités élargies.³⁶

- **Le plongeur :**

- Le plongeur est chargé d'assurer le nettoyage de la vaisselle et des couverts utilisés lors du service, ainsi que tout le matériel utilisé en cuisine (casseroles, marmites, fours, batteurs...).

- Il assure également le nettoyage des locaux de cuisine et annexes (carrelages et sols, tables de travail, écoulements ...) et assure le débarrasage des poubelles et ordures.

- Lorsqu'il n'y a pas de vaisselle à nettoyer, il aide la cuisine dans des petites préparations ou dans la mise en place³⁷

- **L'économe :**

L'économe, c'est celui qui assure l'approvisionnement et vérifie l'état des stocks dans un hôtel ou un service de restauration. Tout ce qui entre et sort d'un hôtel est géré par lui. En premier lieu, sa tâche consiste à gérer les stocks : il est le garant des inventaires et des clôtures de fin de mois ; participe à l'optimisation des ratios marchandises ; applique les procédures en matière de bons de commande, de bons de livraison et de facturation. L'économe assure également le stockage des denrées dans les lieux prévus et la distribution aux différents services (la cuisine, les étages...). L'une des difficultés du métier réside à gérer à la fois la relation avec les fournisseurs et les employés de l'hôtel. Il doit connaître et respecter les normes en vigueur pour le déconditionnement et le déstockage des produits périssables (surgelés, produits frais), dangereux.

L'économe exerce surtout dans les grands hôtels, notamment l'hôtellerie de chaîne. Dans les petits hôtels, l'économat est assuré par le directeur ou le chef de cuisine.

³⁶ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-de-cuisine.htm , consulté le 20/04/2020

³⁷ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/plongeur.htm, consulté le 20/04/2020

Dans un très grand hôtel, il peut exister une équipe d'économistes avec un chef économiste. La fonction d'économiste existe aussi et surtout dans les établissements scolaires, les centres de vacances, les hôpitaux, ...³⁸

1.2.4. La procédure de gestion des formations :

1.2.4.1. Définition de la formation professionnelle :

La formation continue est un droit qui concerne tous les salariés et demandeurs d'emploi. Son but est de leur permettre de renforcer leurs compétences et d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle. Pour cela, de nombreux organismes se sont spécialisés dans la formation pour adultes.

Dans un monde qui ne cesse de changer et d'évoluer, la formation professionnelle est un levier d'accès, de maintien et de retour à l'emploi. Ces dernières années, le taux d'accès des salariés à la formation a considérablement augmenté. Les précédentes réformes ont notamment permis d'adapter l'offre de formation réservée aux adultes aux différentes évolutions technologiques, économiques et sociales.³⁹

1.2.4.2. Les catégories du plan de formation :

Le plan de formation est composé de deux catégories d'actions. Le classement des formations en catégorie 1 ou 2 ne dépend pas du contenu de la formation, mais de l'objectif.

Catégorie 1 : actions de formation de maintien dans l'emploi

Catégorie 2 : actions de formation de développement des compétences

- Actions de catégorie 1 : maintien dans l'emploi

Obligation de permettre aux salariés de s'adapter aux évolutions de leur poste de travail. C'est donc le cadre du **plan de formation** qu'il peut décliner toutes les actions dites de catégorie 1 : celles destinées au maintien dans l'emploi. Ces formations en lien direct avec le poste occupé par les salariés sont financées par l'entreprise et dispensées sur le temps de travail, se retrouveront dans cette catégorie toutes les formations liées à l'utilisation d'une nouvelle

³⁸ (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/econome.htm, consulté le 20/04/2020

³⁹ (s,d). Formation professionnelle. diplomeo.com. https://diplomeo.com/formation_professionnelle, consulté le 27/04/2020

version d'un logiciel utilisé dans le cadre du poste de travail. Ces formations permettent donc au salarié d'acquérir des compétences directement liées à leur poste de travail.

- Actions de catégorie 2 : développer les compétences

Les formations entrant dans la catégorie 2 du **plan de formation** sont toutes les actions permettant au salarié de développer ses compétences, au-delà de ses compétences professionnelles. Ces actions de formation n'ont pas de lien direct avec le poste occupé par le salarié. En conséquence, ces formations peuvent se dérouler sur le temps de travail ou en dehors des heures de travail. Dans ce cas, la formation fait obligatoirement l'objet d'un accord du salarié et ne peut excéder 80 heures par an. Ces formations de catégorie 2 ont pour objectif de permettre au salarié d'évoluer vers un nouveau poste et portent donc sur des savoirs utilisables dans un autre environnement professionnel.⁴⁰

1.2.4.3. Le plan de formation :

1.2.4.3.1. Définition et rôle :

Il s'agit d'un outil stratégique de management des Ressources Humaines. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie. C'est un projet opérationnel de développement et d'adaptation des compétences de vos salariés aux évolutions des métiers dans votre structure. Ce projet est délimité dans le temps et précisément budgété (puisque la charge du plan de formation incombe à l'entreprise et pas aux salariés qui en bénéficient).

Le plan de formation doit donc refléter intégralement les besoins en compétences afin de mettre en place les méthodes nécessaires pour y remédier.

1.2.4.3.2. Obligations légales

Le domaine de la formation professionnelle est encadré par un certain nombre d'obligations légales. Le plan de formation découle de l'obligation des employeurs à former les salariés de l'entreprise.

Le manager a donc l'obligation de procéder à :

- l'adaptation à l'emploi et le maintien de l'employabilité des salariés.

⁴⁰ (s,d).plan formation : deux types d'action, deux finalités. formation-ideale.com.<https://www.formation-ideale.com/plan-formation-deux-types-action-deux-finalites/89>, consulté le 27/04/2020

- Une négociation collective et un dialogue social sur le thème de la formation professionnelle
- L'obligation de réaliser tous les deux ans des entretiens professionnels pour chacun des collaborateurs, afin d'envisager avec eux des évolutions de parcours.⁴¹

1.2.5. La procédure de paie :

1.2.5.1. Définition de la paie :

La paie est le terme qui correspond à la somme d'argent versée à une personne physique en échange d'un travail effectué. Elle fait l'objet d'un calcul inscrit sur un bulletin de paie. Informatisé, il est personnel et doit être conservé à vie. C'est une donnée du contrat de travail qui peut être négociée avec le représentant de l'entreprise ou le responsable des ressources humaines en fonction du travail à fournir et de l'expérience professionnelle. La négociation se fait au moment de l'embauche ou au moment de l'entretien d'évaluation annuel. Le bulletin de paie doit être remis au salarié de manière régulière (généralement tous les mois) au moment du versement de la paie.

Le calcul de la paie fait appel à beaucoup de paramètres qui correspondent aux charges salariales et patronales. Les charges salariales sont payées par la personne qui effectue le travail (le salarié) et les charges patronales sont payées par l'entreprise. À cela s'ajoutent des indemnités diverses comme l'indemnité kilométrique ou les panier-repas.⁴²

1.2.5.2. Les Modalités de paiement :

Les modalités du **paiement du salaire** sont très importantes à connaître pour l'employeur afin de rester dans la légalité.

L'employeur doit respecter certaines règles lors du paiement du salaire, comme la périodicité, le mode de paiement, le destinataire du paiement.

- **Périodicité de paiement du salaire :**

L'employeur doit verser le salaire régulièrement et à date fixe :

⁴¹ Equipe de managers go.(24 aout 2020).Plan de formation : organiser l'acquisition de compétences.manager-go.com.<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>, consulté le 27/04/2020

⁴² JDN,(3 février 2019) .Paie : définition, calcul, traduction et synonymes. journaldunet.fr.
<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198463-paie-definition-calcul-traduction-et-synonymes/>, consulté le 02/05/2020

-Il est libre de choisir la date tout en respectant la périodicité du versement des salaires.

-Le salaire est donc versé mensuellement, excepté pour les salariés saisonniers, temporaire, intermittent ou travaillant à domicile.

-Le salarié n'ayant pas de salaire versé au mois, doit être payé au moins deux fois par mois sachant que l'employeur ne doit pas excéder 16 jours d'intervalles entre les deux versements de salaire.

Cette périodicité de paiement ne concerne que le salaire et ne s'applique pas pour les primes et gratifications.

- **Mode de paiement du salaire :**

L'employeur peut payer son salarié par différents moyens :

-Par virement bancaire ou postal ;

-par chèque ;

-en espèces.

Les autres règles concernant le salaire sont les suivantes :

-Le salaire est payé un jour ouvrable, excepté si celui-ci est réglé par virement.

-Il est primordial que l'employeur puisse attester qu'il a bien versé un salaire : c'est la feuille de paie qui va prouver le montant et la date du versement en cas de litige, sachant qu'un salarié n'ayant pas été payé, peut légalement s'arrêter de travailler.

-Un acompte sur salaire peut être demandé par le salarié. Son montant correspond au plus à la moitié de son salaire mensuel pour une quinzaine, mais le salarié peut demander une somme inférieure.

- **Le destinataire du paiement :**

En cas de paiement par chèque ou en espèces, le paiement du salaire doit être remis au salarié. Cependant :

-Si celui-ci est absent le jour du paiement, il peut donner une **procuration signée à une personne de son choix** qui sera chargée de recevoir le paiement du salaire.

-Les parents ou les tuteurs d'un salarié âgé de moins de 18 ans peuvent percevoir le salaire à sa place, s'ils en font la demande.

- **En cas de non-paiement du salaire par l'employeur :**

Une infraction pénale est commise si l'employeur :

Ne paie pas son salarié ;

Le paie avec retard ;

Ou ne lui verse qu'une partie de son salaire.

Dans ce cas, il peut être condamné à payer une amende et verser des dommages-intérêts à son salarié. En cas de litige, le salarié peut faire appel au conseil de prud'hommes pour obtenir le paiement du salaire non-versé. Il dispose d'un délai de 5 ans pour faire sa demande, à compter du jour où il aurait dû être payé.

- **Remboursement d'un trop-perçu par le salarié :**

En cas du versement d'un trop-perçu réglé par erreur par l'employeur à son salarié, l'employeur peut demander à ce dernier de le rembourser. Pour ce faire :

L'employeur peut **saisir directement le trop-perçu** sur les prochains salaires, dans la limite de la fraction des sommes insaisissables autorisées en matière de saisie sur rémunération.

Il peut aussi proposer des conditions de remboursement à l'amiable et planifiées dans le temps à son salarié.

En cas de litige, l'employeur peut engager une action en justice pour obtenir le remboursement du trop-perçu. **L'action est prescrite dans les 5 ans** à compter du jour où l'employeur se rend compte de son erreur.

Lorsqu'un salarié ne signale pas le trop-perçu et en refuse le remboursement suite à la demande de l'employeur, ce dernier peut sanctionner le salarié, la sanction pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.⁴³

1.2.6. La procédure de gestion du temps :

1.2.6.1. Définition de la durée légale de travail :

La durée légale du travail est une durée de référence fixée par la loi, actuellement avec une définition à trois niveaux : hebdomadaire, mensuelle, annuelle. Les employeurs peuvent recourir aux heures supplémentaires. Elle s'entend comme durée du travail effectif, et ne tient

⁴³ (septembre 2020). Paiement de salaire. ooreka.fr. <https://gestion-paie.ooreka.fr/comprendre/paiement-salaire#:~:text=fois%20par%20trimestre.-,Mode%20de%20paiement%20du%20salaire,en%20esp%C3%A8ces.>, consulté le 02/05/2020

donc pas forcément compte de la totalité du temps passé par les salariés sur leur lieu de travail. La réglementation fixe par ailleurs des durées maximales du travail quotidienne, hebdomadaire ou pluri hebdomadaire.⁴⁴

1.2.6.2. Définition des heures supplémentaires de travail :

Constitue une heure supplémentaire, toute heure de travail effectif effectuée par un salarié au-delà de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente au sein de l'entreprise.

La décision de recourir aux heures supplémentaires relève du pouvoir de direction de l'employeur.⁴⁵

1.2.6.3. La gestion du temps :

La gestion du temps est d'une importance capitale dans une entreprise. Elle permet de planifier les processus et les différentes tâches au sein d'une équipe et aide à identifier les priorités et les cas urgents. Il s'agit aussi d'une notion primordiale, que ce soit dans la vie privée ou dans le cadre du travail.

Pour le bon fonctionnement d'une entreprise, les tableaux résumant les temps d'occupation de chaque employé sont régulièrement contrôlés par la direction. En consultant les outils de reporting, les directeurs pourront identifier les tâches les plus chronophages. De cette manière, le service commercial pourra également justifier les prix pratiqués pour les prestations de la société. En effet, si un projet particulier a nécessité un temps de traitement important, il est normal qu'il soit facturé en conséquence. Toutefois, réussir à optimiser la gestion du temps n'est pas toujours évident pour une entreprise. Malgré les efforts consacrés et les consignes attribuées au personnel, certains collaborateurs passent trop de temps sur une seule tâche ou pas assez sur une autre. En plus de créer une insatisfaction chez la clientèle, cela peut également fausser les chiffres sur la productivité de la société. Ainsi, il est primordial de

⁴⁴ (s,d).Définition Durée légale du travail. editions-tissot.fr.<https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=278&definition=Dur%C3%A9e+1%C3%A9gale+du+travail>, consulté le 10/05/2020

⁴⁵ (s,d).Définition Heures supplémentaires.editions-tissot.fr. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=305&definition=Heures+suppl%C3%A9mentaires#:~:text=Constitue%20une%20heure%20suppl%C3%A9mentaire%2C%20toute,au%20sein%20de%20l'entreprise>, consulté le 10/05/2020

savoir privilégier les tâches essentielles. De cette façon, la personne va pouvoir gagner en performance sans se perdre dans les méandres des nombreux travaux qu'elle a à gérer.⁴⁶

⁴⁶ Julien ROCHER.(13 septembre 2017).L'importance de la gestion du temps en entreprise. lelegaliste.fr. <http://blog.lelegaliste.fr/2017/09/13/limportance-de-gestion-temps-entreprise/#:~:text=La%20gestion%20du%20temps%20est,dans%20le%20cadre%20du%20travail>, consulté le 10/05/2020

Chapitre 2 : présentation et procédures de gestion de ressources humaines du groupe Accor :

Introduction du chapitre 2 :

Après avoir traité dans le précédent chapitre Des procédures de GRH dans la secteur hôtelier en théorique, nous allons maintenant basculer vers la partie pratique et dans ce chapitre nous allons nous pencher sur le cas du groupe Accor.

Ce chapitre est constitué comme le premier de deux sections :

- la première vas être dédié a la présentation du groupe Accor en commençant par une bref description du groupe ainsi que l'adresse du siège social, histoire du groupe ,logo et étymologie etc.
- la seconde section abordera les procédures de GRH chez Accor en passant par la gestion de recrutement et intégration, absences et congés, apprentis, formation, paie, discipline et temps.

Section 1 : La présentation de ACCOR

2.1.1. Accor en bref :

Accor est un groupe hôtelier français qui possède, gère et franchise des hôtels, des stations touristiques et résidences de vacances. Accor est le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale.

Il dispose d'un portefeuille de marques qui couvre les différents segments du marché hôtelier : luxe (Raffles, Fairmont, Sofitel,...), premium (MGallery, Pullman, Swissôtel, ...), milieu de gamme (Novotel, Mercure, Adagio, ...), et économique (Ibis, hôtel F1...). Le groupe est présent dans plus de 110 pays avec plus de 5000 hôtels et 300 000 collaborateurs répartis sur les cinq continents. Sa capacité totale est de 746504 chambres.

Depuis 2016, Accor initie une diversification de ses actifs vers les nouveaux services hôteliers : résidences de luxe (Onefinestay), bureaux partagés (Wojo, Mamaworks), conciergerie (John Paul), restauration et événements (Potel & Chabot, Paris Society), et offres de services informatiques (D-Edge, Gekko, Verychic, Adoria, Astore, ResDiary).

Basée à Issy-les-Moulineaux, la société Accor fait partie du CAC 40 à la Bourse de Paris.⁴⁷

2.1.2. Adresse du siège social d'Accor :

- **Siège social d'Accor:** 82 Rue Henri Farman ,92130 Issy-les-Moulineaux
- **Téléphone :** 01 61 61 80 80
- **AccorHôtel est également présent sur les réseaux sociaux :**
 - Facebook :** <http://www.facebook.com/accorhotelsgroupFR>
 - twitter :** <https://twitter.com/AccorHotelsNews>⁴⁸

2.1.3. Historique d'Accor :

Accor, c'est l'histoire de deux amis , Paul dubrulle et Gérard pélisson , fondent le SIEH (société d'investissement et d exploitation hôtelière) avec un premier hôtel Novotel a Lille Lesquin en 1967 , le groupe Accor réunis plus de 5000 adresses dans 110 pays et

⁴⁷ (s,d).Accor en Bref. accor.com.<https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/accor-in-brief>, consulté le 25/05/2020

⁴⁸ (s,d).Accor – Siège Social, Adresse et Contact. business-directory.fr.<https://www.business-directory.fr/sites/accor-siege-social-adresse-et-contact/>, consulté le 25/05/2020

possède 300 000 talents qui continuent chaque jour à inventer l'hôtellerie de demain et à faire vivre leur passion pour le client .

- **En 1963 :**

-il y a eu la rencontre entre Paul Dubrule et Gérard Pellisson et c'est en 1967 qu'ils ont créé la société d'investissement et d'exploitation hôtelière (SIEH) avec un premier hôtel citez si dessus .

- **en 1972 :**

-l'ouverture du premier Novotel à l'étranger en Suisse à Neuchâtel ,

- **en 1973 :**

-il y a eu le rachat de la chaîne de restauration Courtepaille⁴⁹

- **en 1974 :**

-l'ouverture d'une adresse Ibis à Bordeaux et qui est considérée comme le 1^{er} hôtel de la gamme économique,

- **en 1975 :**

-l'acquisition de la chaîne 3 étoiles Mercure ainsi que l'ouverture du premier Novotel en Afrique au Cameroun,

- **en 1980 :**

-la reprise de la marque Sofitel⁵⁰

- **en 1982 :**

-L'acquisition de Jacques Borel International et qui apporte une nouvelle activité avec l'émission de ticket restaurant⁵¹

- **en 1983 :**

-Acquisition du tour opérateur⁵² Africatours : tournant vers l'hôtellerie de loisirs.

-Création de Accor, la nouvelle entité compte 440 hôtels, 1 500 restaurants publics ou collectifs, 35 000 collaborateurs dans 45 pays.

- **en 1984 :**

⁴⁹ A été créé en 1961 et qui est une société par action simplifiée à associé unique et qui est spécialisé dans la grillade de viande et qui compte aujourd'hui 300 restaurants dont un tiers en franchise.

⁵⁰ C'est une marque d'hôtels de luxe

⁵¹ Moyen de paiement scriptural, il ne peut être utilisé que pour payer des produits alimentaires dans les restaurants, grande et petite distribution

⁵² Est un organisme chargé d'assembler plusieurs prestations de ses fournisseurs et de les vendre à un prix tout compris c'est-à-dire un forfait ou package et anticipe la demande de la clientèle en proposant ses offres de forfaits en brochure

-Accor rachète le centre de thalassothérapie⁵³ de Quiberon et lance ainsi la marque Accor Thalassa

-La première pierre de Novotel en Asie est posée à Pékin et en Chine,

- **en 1985 :**

- le lancement de la formule 1

- la création de l'académie d Accor et qui est la 1 ère université d entreprise dans les activités de services en France.

- **1990 :**

- Acquisition de la chaîne Motel6 aux États-Unis.

- Lenôtre intègre le portefeuille Accor.

- **1991 :**

- La Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CWL)⁵⁴ rejoint le Groupe.

- La chaîne Etap Hotel vient étoffer l'offre sur le marché "très économique".

- **2000 :**

- Mise en ligne du site de réservation en temps réel des hôtels du Groupe : accorhotels.com.

- **2001 :**

- Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés, avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd en Grande-Bretagne.

- Premier ibis en Chine.

- **2002 :**

- Accor Services acquiert Davidson Trahaire, leader en Australie du conseil et de l'assistance en ressources humaines.

- **2003 :**

- Ouverture du premier ibis à Tianjin en Chine.

- Accor Services s'implante au Panama et au Pérou.

- **2004 :**

- Création du groupe Lucien Barrière SAS⁵⁵. Détenu à 34 % par Accor.

⁵³ Cure qui permet de prendre soin d'un Corp. Grace aux vertus de l'eau de mer

⁵⁴ C'est une dans le domaine ferroviaire mais aussi restauration a bord (voiture –restaurant, restauration a la place et voiture-bar et mini bar) et a terre (buffet de gare).

- **2006 :**
 - Accor Services lance en France le Ticket CESU®⁵⁶ et le Ticket Service®⁵⁷ en Turquie
- **2007 :**
 - Accor crée All Seasons, une nouvelle enseigne économique non standardisée.
 - lancement de Pullman, la nouvelle enseigne haut de gamme dédiée aux voyageurs d'affaires.
- **2008 :**
 - Création de MGallery : une nouvelle collection d'hôtels haut de gamme de caractère.
 - Lancement d'A|Club, le programme de fidélisation mondial des hôtels Accor.
 - Création de Solidarity Accor⁵⁸.
 - ibis ouvre son 800ème hôtel à Shanghai en République populaire de Chine.
- **2009 :**
 - Etap Hotel, leader de l'hôtellerie très économique, ouvre son 400ème hôtel en Europe.
 - accorhotels.com lance son application iPhone gratuite.
 - Sofitel lance son nouveau concept "So SPA by Sofitel".⁵⁹
 - La 100 000ème chambre ibis est inaugurée avec l'ouverture de l'ibis City West de Munich.
 - Accor cède sa participation dans le Club Méditerranée.⁶⁰
- **2010 :**

⁵⁵ Leader français des casinos, une référence dans l'hôtellerie de luxe et un acteur global de loisir et du divertissement.

⁵⁶ Est le chèque emploi service universelle et qui est un titre de paiement qui a pour principal objectif de régler des prestations de service à la personne à domicile et la garde d'enfant à l'extérieur du domicile, le CESU est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006 afin de favoriser et développer les services à la personne, ce système de paiement est uniquement destiné aux particuliers.

⁵⁷ Simplifie la distribution des aides sociales et qui permet d'attribuer des aides ponctuelles ou récurrentes à des publics en situation de précarité : personnes âgées, jeunes... c'est un outil de dynamisation du territoire et du commerce local, il permet aussi de contrôler l'effectivité des aides distribuées et maîtrise des dépenses publiques.

⁵⁸ Fonds de dotation et qui a pour mission d'aider les populations en rupture de lien social et en situation de précarité en soutenant les projets de solidarité portés par les collaborateurs du groupe.

⁵⁹ Cocon de bien-être marseillais qui propose trois espaces de détente et de relaxation : So well, So wet et So fit et dont l'accès est inclus dans les offres de séjour pour les clients résidents à l'hôtel et est également ouvert à une clientèle extérieure sur réservation.

⁶⁰ Est une entreprise française créée en 1950 et qui commercialise principalement des séjours dans des villages de vacances dans le monde entier.

- Accor ouvre son 400ème hôtel en Asie-Pacifique, le Mercure Beijing Downtown.
- La nouvelle génération de Suitehotel, c'est Suite Novotel : la marque Suitehotel créée en 1998 rejoint la famille Novotel et devient Suite Novotel.
- Accor cède les activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits à Newrest.⁶¹
- Accor confirme son intention de céder sa participation dans Groupe Lucien Barrière.
- Accor franchit un cap en Chine : le 100ème hôtel du Groupe après 25 ans de présence dans le pays.
- accorhotels.com, la carte de la transparence : en partenariat avec TripAdvisor⁶², les avis clients sont visibles sur le portail accorhotels.com.
- Inauguration du premier Sofitel en Arabie Saoudite : le Sofitel Al Khobar The Corniche.

- **2011 :**

- MGallery ouvre son premier hôtel à Londres.
- Signature du contrat de cession du groupe Lenôtre⁶³.
- Accor révèle sa nouvelle stratégie et lance sa méga marque ibis avec 3 marques économiques : ibis, ibis Styles et ibis budget.
- Ouverture du premier ibis budget au monde : Accor ouvre le premier ibis budget à Tanger, au Maroc.
- 1ère mondiale dans l'hôtellerie : Accor partage les résultats de son empreinte environnementale.

- **2012 :**

- Accor lance son réseau international de femmes : Women at Accor Generation⁶⁴.

⁶¹ société de restauration industrielle spécialisée dans le domaine aérien ainsi que la ferroviaire , maritime et les collectivités.

⁶² Est un site web américain qui offre des avis et des conseils touristique émanant de consommateurs sur des hôtels, restaurants ,villes ,régions , lieux de loisirs etc. .. a l'international.

⁶³ Entreprise française fondée en 1975 spécialisée dans le domaines de la gastronomie, pâtisserie et de la chocolaterie , ses activités sont structurées autour de l'événementiel.

⁶³ L'action s'appuie sur le mentoring , partage de l'expérience , la formation ainsi que la création et le travail en réseaux afin de favorisé l'accès au plus grand nombre des femmes a des postes de responsabilité et aura aussi pour mission de faire émerger des offres et services novateurs qui répondent aux attentes des femmes d'affaires , clientes des hôtels Accor.

⁶⁴ L'action s'appuie sur le mentoring , partage de l'expérience , la formation ainsi que la création et le travail en réseaux afin de favorisé l'accès au plus grand nombre des femmes a des postes de responsabilité et aura aussi

- 150ème adresse brésilienne pour Accor.
- possession de 500 hôtels en Asie-Pacifique
- **2013 :**
 - Accor primé pour son engagement en faveur du développement durable.
 - Sébastien Bazin nommé Président-directeur général.
 - Ouverture de la 100ème adresse Novotel, en Thaïlande à Phuket
- **2014 :**
 - L'alliance stratégique entre Accor et Huazhu (China Lodging) donne naissance à un géant de l'hôtellerie en Chine.
 - Accor entre au capital de Mama Shelter⁶⁵.
 - Le Groupe met en place un dispositif de communication interne 2.0 pour accélérer sa transformation digitale « Leading Digital Hospitality »⁶⁶.
 - Accor passe le cap des 200 hôtels au Brésil.
 - Sofitel Strasbourg Grande Île : le premier Sofitel fête ses 50 ans.
 - La famille ibis dépasse les 1 700 hôtels et poursuit sa révolution pionnière.
- **2015 :**
 - Accor devient AccorHotels et revendique son esprit fédérateur.
 - AccorHotels signe les «Women's Empowerment Principles» (WEPs) des Nations Unies.
 - Il devient fournisseur officiel de Roland-Garros.
 - Il est partenaire officiel de la COP21⁶⁷.
 - Il devient partenaire du mouvement HeForShe en faveur de l'égalité des sexes.
 - Signature officielle d'un contrat de naming⁶⁸ avec Bercy à Paris, pour une durée de 10 ans.
 - Il célèbre ses 500 000 ème chambres avec les récentes ouvertures des Pullman Roissy Charles de Gaulle Airport et ibis Styles Roissy CDG Airport.

pour mission de faire émerger des offres et services novateurs qui répondent aux attentes des femmes d'affaires , clientes des hôtels Accor.

⁶⁵ Chaîne hôtellerie française qui ouvre en 2008.

⁶⁶ Cette stratégie est conçue pour dynamiser le chiffre d'affaire et la performance de l'hôtel , elle permet notamment la stimulation des résultats commerciaux grâce à de puissantes solution et campagnes d'acquisition , l'optimisation de la distribution de l hôtel Grace a plus de 110 canaux différents, l'amélioration l'expérience client ainsi que la satisfaction et l'accroissement du taux de fidélisation

⁶⁷ Conférence de paris de 2015 sur le changement climatique.

⁶⁸ Connue aussi sous le nom de parrainage elle se définit comme l'acquisition par une société, droit de donner son nom ou celui d'une de ses marque a une infrastructure ou un lieu

-Reprise de FASTBOOKING, société spécialisée dans les services digitaux aux hôteliers.

- **2016 :**

-Pullman dévoile sa 100ème adresse en Inde !

-MGallery devient MGallery by Sofitel et ouvre ses premiers hotels en Israël et au Brésil.

-AccorHotels acquiert 49% de Squarebreak, une plateforme digitale et innovante de villas haut de gamme en France.

-acquisition de 30% d'Oasis Collections, une plateforme digitale offrant une sélection d'appartements et services.

- acquisition de onefinestay et devient un leader mondial de la location de demeures d'exception incluant des services hôteliers.

-Il devient partenaire officiel de Paris 2024.

-Il est partenaire de Viva Technology Start Up Connect Paris 2016.

-finalisation de l'acquisition des trois marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel et s'impose parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe.

-Acquisition de John Paul, leader mondial des services de conciergerie.

- acquisition de 30% du capital de 25hours Hotels, nouvelle étape pour devenir leader de l'hôtellerie lifestyle.

-Il révolutionne l'hospitalité avec sa nouvelle marque JO&JOE, dédiée aux millenials.

-AccorHotels s'associe à Banyan Tree, renforçant son leadership dans l'hôtellerie de luxe.

-engagement d'un projet de filialisation de HotelInvest pour accélérer sa transformation et sa croissance.

- **2017 :**

-AccorHotels et Qatar Airways annoncent leur partenariat pour enrichir les avantages offerts par leurs programmes de fidélité.

-renforcement de son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 hôtels du groupe BHG.

-association à Rixos Hotels & Resorts, devenant ainsi l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion.

-Il devient partenaire de thecamp, campus hors-norme dédié à l'inspiration, la formation, l'innovation et l'expérimentation.

-acquisition de VeryChic, un des leaders européens dans la vente privée d'hôtels et séjours de luxe et haut de gamme.

- acquisition de Availpro et crée le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

-AccorHotels.com lance sa nouvelle offre de réservation Vol + Hôtel.

-AccorHotels.com lance Moodmatch, un moteur de recherche d'expériences de séjours.

-AccorHotels s'associe à Bouygues Immobilier pour créer Nextdoor, de nouveaux espaces de travail collaboratifs.

-JO&JOE ouvre sa première Open House à Hossegor en partenariat avec Quiksilver et Roxy.

-L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) approuve officiellement la filialisation de AccorInvest.

-conclusion d'un accord en vue d'acquérir Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires.

-AccorHotels et le groupe SNCF signent un partenariat stratégique pour le développement de la marque Orient Express.

- **2018 :**

-AccorHotels réalise l'acquisition de la tour Sequana, son siège social depuis 2016, situé à Issy-les-Moulineaux (France).

-finalisation de l'acquisition d'une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group.

-conclusion d'un accord portant sur l'acquisition de 21c Museum Hotels.

-Katara Hospitality et AccorHotels créent un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne.

-AccorHotels acquiert Adoria, leader européen des solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective.

-Il complète l'acquisition de Mantra Group.

-AccorHotels et Algeciras s'allient pour le rachat du groupe chilien Atton Hoteles.

- acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts.

-Ctrip et AccorHotels signent un protocole d'accord afin de proposer les meilleures expériences aux voyageurs chinois.

- acquisition de ResDiary, une plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants.

-conclusion d'un accord stratégique avec le groupe Mantis

- **2019 :**

- ALL – Accor Live Limitless devient partenaire majeur et sponsor maillot du Paris Saint-Germain. Le programme de fidélité lifestyle renforce également son partenariat avec AEG, leader mondial du sport et du spectacle live, et signe un nouveau partenariat avec IMG, acteur mondial dans les domaines du sport, de l'événementiel, des médias, de la mode, et surtout de la gastronomie.
- Accor annonce le lancement d'un nouveau programme de fidélité lifestyle, afin de donner vie à L'Hospitalité Augmentée : **ALL, Accor Live Limitless**.
- Le Groupe dévoile sa nouvelle identité : **Accor**. Un hommage à l'innovation et à notre histoire, qui traduit notre ambition « d'aller au-delà des hôtels ».

- **2020 :**

- Accor s'engage à libérer l'expérience client de tout plastique à usage unique d'ici 2022 en rejoignant l'Initiative mondiale de lutte contre le plastique dans le tourisme, mise en œuvre par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et l'Organisation mondiale du tourisme, en collaboration avec la Fondation Ellen MacArthur.⁶⁹

2.1.4. Etymologie de Accor :

La nécessité qui c'est faite sentir par Paul Dubrule et Gérard Pélisson de tout regrouper sous la même bannière. Ils ont donc demandé à une agence de communication britannique de «plancher» sur un nom unique, lequel devra être clair, facile à mémoriser, compréhensible partout dans le monde et, si possible, être en tête des annuaires ou des listings.

L'agence propose finalement deux mots: Accor, sur un logo avec des ballons rouges; ou Aurore, avec un dessin figurant un vol d'oies sauvages (des bernaches nonettes, pour les initiés), symboles, l'un et l'autre, de voyage et de liberté...Le problème avec «Aurore», c'est qu'un anglophone peut comprendre «horror», ce qui tombe bien mal pour une marque qui vous propose la sérénité de ses chambres.

⁶⁹ (s,d).Notre Histoire.accor.com.<https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/our-history>, consulté le 25/05/2020

L'agence soumet alors les deux noms au vote des employés du siège, à Evry, mais aussi à celui des visiteurs, fournisseurs, etc... ils choisirent finalement le mot Accor, mais avec le visuel des oiseaux migrateurs.⁷⁰

2.1.5. L'histoire du logo :



71

Accorhotels redevient Accor après un changement en 2015. Le premier groupe hôtelier français affirme son positionnement luxe grâce à un nouveau logo corporate. Il va de pair avec le développement d'un programme de fidélité intitulé « ALL» (Accor Live Limitless). En effet, la marque propose des services diversifiés et hauts de gamme pour offrir une expérience globale à ses clients.

Le nouveau logo supprime la mention « hôtels » qui faisait avant tout référence à l'hébergement. Le retour au nom « Accor » intervient alors que la marque se diversifie avec des investissements dans la gastronomie ou le co-working par exemple. Le logo est plus court et le slogan disparaît ce qui augmente la lisibilité. Alors qu'« Accorhotels » insistait sur la proximité avec le client, « Accor » prend de la hauteur et applique son modèle d'« hospitalité augmenté ». L'expérience proposée n'est pas qu'hôtelière.

On retrouve les couleurs or et bleu de l'ancien logo mais elles sont accentuées pour souligner l'appartenance au domaine du luxe. La typographie accentue ce phénomène avec des lettres fines, sans empattements et espacées par un fort inter lettrage qui impose la distance. Accor reprend ainsi les codes du luxe et se pose comme leader. La marque s'affirme dans son histoire avec le rappel de la bernache qui s'intègre dans le « A » au dessus nom de la marque. Accor se présente alors comme une maison de luxe avec son nom associé à son monogramme. Pour dessiner cette typographie, la bernache est déformée et ne ressemble plus

⁷⁰ (16 novembre 2011). ACCOR .etymo-logique.com. <https://www.etymo-logique.com/le-mot-du-jour/accor/#:~:text=Accor%2C%20un%20%2C%20nom%20en%20or,%2Dcor%2C%20BB%2C%20la%20couleur.> , consulté le 30/05/2020

⁷¹ (s,d). Logo de Accor. accor.com. <https://press.accor.com/fr/?lang=fr> , consulté le 30/05/2020

vraiment à une bernache. L'animal qui volait dans le logo précédent est ici réduit pour créer la lettre. C'est ce « A » bernache dessiné pour l'occasion que l'on retrouve sur le logo « ALL ». Il est aussi présent sur le fond de représentation du logo et devient symbole identitaire.

Ainsi, Accor se présente comme une marque de luxe historique qui ne se limite pas à l'hôtellerie mais s'inscrit dans un panel de service plus large pour répondre aux publics.⁷²

2.1.6. Les partenaires du groupe Accor :

- **ALL, partenaire majeur et sponsor maillot du Paris Saint-Germain :**

Accor et le Paris Saint-Germain ont conclu un accord global pluriannuel. ALL (Accor Live Limitless), le nouveau programme de fidélité lifestyle, est partenaire majeur et sponsor maillot officiel du club à compter de la saison 2019/2020. Un partenariat qui réunit leur 265 millions de clients et les 395 millions de fan qui suivent le Club et ses joueurs sur les réseaux sociaux à travers le monde.

- **AEG : le leader du spectacle live :**

Le Groupe a renforcé son partenariat avec AEG (Anschutz Entertainment Group)⁷³, au-delà de la seule AccorHotels Arena, afin d'intégrer d'autres salles haut de gamme qui permettront d'offrir, en Amérique latine, en Asie et en Europe plus de 60000 billets et suites privés à ses membres

- **Le Montreux Jazz Festival :**

Accor, leader mondial dans le domaine du voyage et du lifestyle, et le Montreux Jazz Festival se sont associés pour la 52^{ème} édition de l'événement, qui s'est déroulé du 29 juin au 14 juillet. Accor y a proposé un grand nombre d'animations et de dispositifs : une reconstitution de la voiture piano-bar « train bleu » Orient Express, la House of Vinyl by Le Club AccorHotels, des Montreux Jazz Talent Award.

- **IMG, un partenariat gourmand :**

⁷² FRÉDÉRIC GLAIZE.(14 juin 2007).NOUVEAU LOGO ACCOR.pmdm.fr.
<http://pmdm.fr/wp/2007/06/nouveau-logo-accor/>, consulté le 30/05/2020

⁷³AEG est le leader mondial du sport et du spectacle live, avec plus de 100 millions d'entrées par an. La société est à l'origine d'innovations qui plaisent autant aux athlètes et aux équipes sportives, qu'aux artistes et aux fans et supporters.

Le groupe Accor a signé un partenariat avec IMG, qui permettra à ses membres les plus fidèles d'accéder à des masterclasses, proposées par de grands chefs cuisiniers, et à des rencontres culinaires. À partir de 2020, ils pourront découvrir les plus grands festivals culinaires, qu'ils soient organisés à Londres, Paris, Sao Paulo, Hong Kong ou Toronto, grâce à la déclinaison de ce partenariat dans de nouvelles villes au cours des trois prochaines années.

- **Jeu, Set et Match**

Accor est désormais présent sur plusieurs grands tournois de tennis en France et à l'étranger. Fournisseur officiel du tournoi depuis 2015, Accor a prolongé son partenariat avec Roland-Garros jusqu'en 2020 ! Ce célèbre tournoi sur terre battue est LE rendez-vous international incontournable pour les amoureux du tennis.

Outre l'accès à un espace privatif dans le Village et aux loges idéalement placées autour des principaux courts, les invités du Groupe pourront profiter des créations imaginées par Potel et Chabot tout au long de la compétition.

Accor est également partenaire des Rolex Paris Masters (Masters 1000, ATP World Tour, Championnat WTA). Pendant toute la durée du tournoi, le Groupe a ainsi été à l'origine de diverses initiatives, dont un partenariat avec le joueur allemand Alexander Zverev, des Elites Expériences ou une terrasse VIP Welcome Fans.

- **Accor et le golf :**

En 2017, Accor devient Partenaire Majeur de l'Evian Championship. Un partenariat qui s'appuie sur une affinité de longue date entre le groupe, ses fondateurs et cette discipline sportive, ainsi que sur une large offre hôtelière située à proximité de golfs de prestige. Accor partage les valeurs du golf telles que la passion et la précision, l'esprit de convivialité et la recherche de la perfection.

Accor se positionne également localement pour soutenir les marques du Groupe...

- **Paris 2024, les Jeux de tout un pays**

Hospitalité, audace, dépassement de soi, diversité... Voici les valeurs portées par la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques 2024. Quatre notions chères à Accor qui a décidé en mai 2018 de devenir Partenaire Officiel de la candidature de Paris.

Pour Accor, soutenir Paris 2024 semblait donc une évidence, notamment au regard de son réseau de 600 hôtels implantés dans Paris et sa région qui pourront accueillir tous les passionnés de sport à travers le monde ainsi que la famille olympique. Les dispositifs mis en place pour soutenir cette candidature seront également l'occasion d'évoluer vers une société plus responsable, soucieuse de son impact environnemental et impliquant la jeunesse, pour finalement laisser une empreinte positive dans les modes de vie et les mentalités de tout un pays.

- **AccorHotels Arena :**

Accor se lance dans une démarche innovante en France. En octobre 2015, la signature officielle d'un contrat de naming pour l'AccorHotels Arena, connue jusqu'alors sous le nom de Palais Omnisports de Paris Bercy (POPB) a été annoncée pour une durée de 10 ans.

Ce contrat de naming négocié par AEG Global Partnerships représente une opportunité de visibilité unique pour le Groupe et sa plateforme de distribution, tant par la programmation à dimension internationale de cette grande salle parisienne que par la situation exceptionnelle de l'Arena au cœur de Paris, première destination touristique au Monde et candidate à l'organisation des Jeux Olympiques en 2024.

L'AccorHotels Arena s'inscrit ainsi dans la stratégie déployée par Accor qui vise à devenir, plus qu'un expert du séjour hôtelier, un acteur incontournable du voyage, le partenaire privilégié des voyageurs.

En alliant Hospitalité et Entertainment, Accor renforce sa présence à toutes les étapes du parcours client et offre à ses hôtes fidèles des avantages uniques.

c'est un lieu emblématique du sport et du divertissement.⁷⁴

⁷⁴ (s,d).Les partenaires Accor. accor.com.<https://group.accor.com/fr-FR/group/our-partnerships/accor-partners#nu-0>, consulté le 02/06/2020

Tableau 2.1 Accor dans le monde :

zones géographique	nombres d'hôtels	nombres de chambres
Europe	3336	344862
Asie - pacifique	1238	238037
Amérique du sud	400	61967
Afrique et Moyen-Orient	293	63466
Amérique du nord	122	38172
total	5089	746504

Source : élaboré par moi-même a l'aide des données fournis dans le site accor.com.

Tableau 2.2 Les marques du groupe Accor :

Niveau de gamme	Marque
Luxe	Raffles – orient express – banyan tree – delano – fairmont – so/ - sofitel legends – sls -sofitel – john paul - the house of originals – rixos – onefinestay - 21c museum hotels.
premium	Mantis - mgallery hotel collection – art series – Mondrian –pullman – Swissôtel – angsana – 25hours hotel – hyde – Mövenpick– grand mercure – peppers – the sebel .
Milieu de gamme	Mantra – novotel – mercure – aparthotel adagio – mama shelter – tribe .
économique	Breakfree - ibis – ibis styles – ibis budget – greet - JO&JOE – hotelF1 .

Source : élaboration du tableau par moi-même a partir des informations du site accor.com.

Tableau 2.3. Actionnaire du groupe Accor :

Nom	Pourcentage
Flottant	66 %
JinJiang International Holdings Co.	11,5 %
Qatar Investment Authority	10,9 %
Kingdom Holding Company	6,10 %
Huazhu Investment	3,10 %
Dirigeants et Administrateurs	1,40 %
Salariés	1 %

Source : Tableau du site tradingsat.com.

Tableau 2.4 Les dirigeants du groupe Accor:

dirigeants	nom
Directeur des Ressources Humaines	Mme Arantxa Balson
Directeur Général Adjoint	M. Chris Cahill
Directeur Juridique	M. François Pinon
Directeur de la Communication	M. Jean-Jacques Morin
Directeur Financier	M. Jean-Jacques Morin
Directeur Général Adjoint	M. Jean-Jacques Morin
Président-Directeur général	M. Sébastien Bazin
Directeur de la Communication Financière	M. Sébastien Valentin
Responsable Relations Investisseurs	M. Sébastien Valentin
Secrétaire Général	Mme Stéphanie Fougou

Source : *ibid.*

Tableau 2.5 Compte de résultat en milliers d'euros :

	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	5 581 000	1 603 000	1 937 000	3 282 000	4 049 000
Produits des activités ordinaires	5 581 000	1 603 000	1 937 000	3 282 000	4 049 000

Résultat opérationnel	470 000	279 000	385 000	73 000	675 000
Coût de l'endettement financier net	-71 000	-70 000	-71 000	-50 000	-58 000
Quote part résultats des Sociétés Mises en Equivalence	8 000	6 000	28 000	80 000	3 000
RN des activités abandonnées	-1 000	127 000	71 000	2 303 000	20 000
Résultat net	271 000	299 000	481 000	2 284 000	485 000
Résultat net (part du groupe)	244 000	265 000	441 000	2 233 000	464 000

Source: Tableau du site boursier.com.

Tableau 2.6 Rendement annuel:

Année	Montant	Cours	Rendement *	Réalisé
2018	1.05€	37.110€	2.83%	Oui
2017	1.05€	43.000€	2.44%	Oui
2016	1.05€	35.430€	2.96%	Oui
2015	1.00€	40.080€	2.50%	Oui
2014	0.95€	37.340€	2.54%	Oui
2013	0.80€	34.300€	2.33%	Oui
2012	0.76€	26.695€	2.85%	Oui
2011	0.65€	19.585€	3.32%	Oui
2010	0.62€	33.300€	1.86%	Oui
2009	1.05€	38.250€	2.75%	Oui
2008	1.65€	35.110€	4.70%	Oui
2007	1.65€	54.700€	3.02%	Oui
2006	2.95€	58.700€	5.03%	Oui
2005	1.15€	46.460€	2.48%	Oui
2004	1.30€	32.210€	4.04%	Oui
2003	1.05€	35.900€	2.92%	Oui
2002	1.05€	28.860€	3.64%	Oui
2001	1.05€	40.830€	2.57%	Oui
2000	1.00€	45.000€	2.22%	Oui

* Hors dividende exceptionnel				
----------------------------------	--	--	--	--

Source : Tableau du site tradingsat.com.

Section 2 : Les procédures de GRH chez Accor :

2.2.1. Procédure de recrutement et d'intégration :

2.2.1.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de déterminer les actions de recrutement et d'intégration selon la réglementation.

2.2.1.2. Domaine d'application :

La présente procédure est appliquée à l'ensemble des collaborateurs SIEHA.

2.2.1.3. Document de référence :

Le contenu de ce document fait référence à la Loi 90/11 : relative aux relations de travail

2.2.1.4. Responsabilités :

- **Le Directeur Général :** veille au respect d'application de la présente procédure dans les hôtels
- **RRH :** veille au respect d'application de la présente procédure dans les hôtels
- **Tout le personnel :** est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.1.5. Disposition générales :

Le recrutement est une succession d'opérations entreprises en vue de combler une vacance de poste, ou pour assurer une activité de nature et de durée limitées. Le recrutement peut être programmé en mettant en place un plan de recrutement selon le développement de l'activité ou pour des remplacements.

La vacance du poste peut avoir l'une des causes suivantes :

- Mutation ou changement d'activité (Promotion),
- Réaménagement de l'organisation de la société,

- Démission,
- Retraite,
- Licenciement,
- Fin de contrat
- Décès,
- Absence pour quelque motif que ce soit nécessitant un remplacement.

La Validation par la direction générale des besoins d'embauche exprimés dans le plan de recrutement établis lors des prévisions annuelles, selon les catégories suivantes :

Catégorie A : autorisation d'embauche.

Catégorie B : embauche en fonction de l'augmentation de l'activité.

Catégorie C : embauche soumise au visa du Directeur des opérations⁷⁵ et du siège.

La procédure de recrutement comprend 6 grandes étapes :

1- Formulation de la demande de recrutement :

Une demande de recrutement renseignée avec la fiche de poste, doit être transmise au CSP⁷⁶ paie et RH pour approbation au moins 30 jrs avant la date prévue du recrutement.

Au cas où le poste n'est pas prévu dans le plan de recrutement, l'accord du Directeur des opérations et du siège est obligatoire, après validation du GM⁷⁷.

2-La recherche des Candidatures :

2-1-La prospection interne :

⁷⁵ Responsable de la stratégie opérationnelle de l'entreprise au sein de laquelle il opère. Il est en charge d'optimiser les chiffres d'affaires et marges, mais également de participer au développement de l'activité en anticipant les évolutions du marché. Il est directement rattaché à la direction générale .

⁷⁶ Un centre de service partagé est une structure qui permet de centraliser **et** mutualiser une ou plusieurs fonctions supports et qui assure la production de tâches opérationnelles pour plusieurs sociétés, sites ou entités d'un même groupe. Généralement le CSP se charge des tâches à faible valeur ajoutée pour laisser aux autres services la possibilité de se focaliser sur les tâches à forte valeur ajoutée.

⁷⁷ Directeur général de l'hôtel c'est une Personne qui planifie, organise, coordonne et contrôle les services d'hébergement et de restauration d'un hôtel, d'un motel, d'une auberge ou de tout autre établissement d'hébergement, pour son propre compte ou le compte du propriétaire. Elle assure le bon fonctionnement de l'établissement et dirige les activités du personnel dans les différents services (réception, entretien, comptabilité, achats, cuisine, etc.).

La prospection interne doit être privilégiée avant de recourir à un recrutement externe. Dans ce cadre, le RRH consultera le fichier des compétences de l'hôtel pour rechercher le profil demandé.

2-2-La prospection externe :

En cas d'indisponibilité de la compétence au sein de l'entreprise, le RRH lance la recherche par une prospection externe à travers les voies ci-après :

- Dépôt d'une offre d'emplois au niveau de l'agence locale de l'emploi (ANEM)⁷⁸.
- Recours au CVs déposés au niveau de l'hôtel.
- Recours aux cabinets conseil spécialisés, si besoin.

3-La sélection des Candidatures :

3-1-La présélection des candidatures :

Le RRH doit s'assurer de la vérification de la conformité du profil du candidat avec les exigences du poste.

Cette présélection est effectuée au niveau de l'hôtel.

3-2-La Sélection des candidatures :

Un premier tri se fait au niveau du RRH, et les CV les mieux adaptés au besoin seront transmis aux CDS pour une deuxième sélection.

Les CVs sélectionnés au niveau des CDS feront l'objet de retour au RRH accompagnés d'un planning d'entretien.

La grille d'entretien⁷⁹ qui sert à évaluer le niveau de compétence du candidat dans chacune des compétences fondamentales nécessaires pour réussir dans le poste

3-3-La Convocation, et entretien d'embauche :

Les candidats jugés intéressants au regard de l'analyse du curriculum vitae⁸⁰ seront convoqués par le RRH, pour un entretien d'embauche.

⁷⁸ L'Agence Nationale de l'Emploi organise et assure la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre; et garantit à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé

⁷⁹ L'objectif de cette grille : faire gagner un temps précieux en ne sélectionnant qu'un nombre raisonnable de candidats à appeler. Cette grille doit être élaborée à partir des critères essentiels et de ceux souhaités, et remplie par les éléments dévoilés par la lettre de motivation.

⁸⁰ Le CV est un document qui présente les grandes étapes de la vie professionnelle et personnelle d'un individu

Cet entretien a pour but de détecter, le ou les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir.

Les résultats de cet entretien sont consignés sur la fiche d'évaluation de l'entretien d'embauche.

Dans le cas où il s'agit d'un poste d'exécution nécessitant des compétences techniques, les candidats seront convoqués pour un test d'aptitudes professionnelles⁸¹ permettant de dégager le meilleur. (Exemple : les femmes de chambres).

Les résultats de l'entretien individuel et les résultats du test professionnel sont ensuite présentés au responsable de structure demandeuse pour décider de la ou les candidatures à retenir.

Remettre aux candidats retenus la fiche de constitution du dossier administratif.

4-Contractualisation de la relation de travail :

Le candidat sélectionné sera reçu par le RRH, afin d'être informé des modalités de prise de fonction, selon ce qui suit :

4-1Convocation pour prise de fonction :

Une première vérification de la conformité de la constitution du dossier administratif, est faite au niveau de la structure concernée notamment pour :

- Authenticité des documents originaux,
- Certifiées conformes pour les copies

Après vérification des documents le CDS doit préparer une autorisation d'embauche et la faire signée par le GM, afin d'être remise au CSP accompagné de fiche de renseignement pour la préparation du contrat.

NB :

- le dossier administratif doit être remis au complet au RRH au moins une (1) semaine avant la date de mise en poste du candidat.

⁸¹ Les tests d'aptitudes sont l'outil de recrutement le plus prédictif de la performance du candidat : en d'autres termes, si le candidat a eu des résultats satisfaisants aux tests d'aptitudes, il sera performant dans son poste. Evaluant les capacités cognitives du candidat (mémoire, raisonnement logique, numérique, verbal, créativité, etc.), les tests d'aptitudes sont minutés et viennent évaluer sa façon de répondre dans un contexte donné.

- Le RRH doivent veiller au bon renseignement de la fiche de renseignement
- Les recrutements doivent être du 1^{er} au 15 de chaque mois.

4-2 La Signature du contrat :

Le contrat de travail est établi par le CSP en deux (02) exemplaires (Le contrat de travail est établi par le CSP et transmis au RRH pour impression en deux exemplaires), et est remis au RRH pour le présenter au candidat qui le signe et le complète par la mention «lu et approuvé», avant d'être soumis à la direction générale pour signature (le GM doit parapher les copies du contrat de travail).

Une fois le contrat signé par les deux parties, une copie est conservée dans le dossier de l'employé au niveau de l'hôtel, une copie scannée est envoyée au CSP et une copie sera remise à l'employé.

La date d'effet figurant sur le contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée constitue le point de départ pour la prise en charge du travailleur, notamment sur le plan de la gestion.

Le contrat de travail signé des deux parties est remis au travailleur, au plus tard, à la date d'effet dudit document ;

NB :

- le contrat de travail n'est exécutable que s'il est signé par les deux (2) parties.
- Les contrats de travail doivent parvenir par scanne avant l'élaboration de la paie

4-3 La Prise de fonction:

A la date de prise de fonction, le RRH a la charge d'établir un procès-verbal⁸² d'installation, qu'elle soumet à la signature du responsable de la structure d'affectation du travailleur recruté.

Le RRH procédera alors à :

- Intégrer le profil du nouvel employé dans le système de gestion du temps mis en place à l'hôtel.

⁸² Un procès-verbal (PV) est un écrit qui possède une valeur juridique . Il retranscrit des échanges verbaux ou dresse un constat. En principe, le PV est signé au moins par la personne qui l'a rédigé. Il peut aussi être signé par la personne dont on retranscrit les propos ou les actes, ou par la personne à laquelle le PV est destiné. Le PV peut être établi en plusieurs exemplaires, destinés à différentes personnes

- L'introduction du travailleur dans le fichier du personnel⁸³,
- La déclaration du travailleur à la CNAS⁸⁴ et à la Mutuelle⁸⁵,
- Communiqué au CSP pour l'abattement⁸⁶.
- L'introduction du travailleur dans le livre du mouvement du personnel

5-Accueil et Intégration :

Avant d'entamer le processus d'intégration, un document de déclaration de conflit d'intérêt, devrait être signé et remis au CSP et ce conformément aux normes du Groupe accor.

Le RRH est tenu de communiquer la liste des nouvelles recrues à la sécurité pour une meilleure gestion du processus.

Le processus Intégration se déroule comme suit :

5-1-Pré-intégration

- Dans cette étape, on prépare au préalable le terrain pour accueillir les nouvelles recrues.
- Le RRH doit s'assurer du bon respect du déroulement de la CHECK LIST d'Intégration du Nouveau Collaborateur, et du Welcome to Accor (WTA) material.
- Le RRH s'assure de la présentation au nouveau collaborateur du Kit de bienvenue⁸⁷ à SIEHA.
- Le RRH se charge d'accueillir la recrue en lui présentant l'organisation, les processus administratifs et les avantages.
- Le CDS est chargé de fournir la fiche de poste à la recrue, de présenter l'organisation du département et l'équipe, les processus du département. Le CDS doit présenter les objectifs

⁸³ Le registre du personnel est un document obligatoire pour toute entreprise salariant du personnel. Ce registre permet d'assurer une traçabilité des employés d'une entreprise. La consultation du registre du personnel représente le seul moyen officiel de connaître les modifications du personnel dans une entreprise.

⁸⁴ La CNAS est un établissement public à gestion spécifique en application de l'article 49 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.

⁸⁵ La mutuelle est un groupement ayant la capacité civile, dont la création est soumise à déclaration. Le statut de la mutuelle relève du principe de l'autogestion. Elle poursuit un but non lucratif menant dans l'intérêt de ses membres, moyennant le versement d'une cotisation, à des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide.

⁸⁶ L'abattement est un mécanisme fiscal qui permet de réduire le montant de ses revenus imposables. Un abattement est une réduction de la base d'imposition, c'est-à-dire un pourcentage forfaitaire soustrait aux revenus qui sont normalement comptabilisés dans le calcul de l'impôt. Grâce à ce dispositif légal, le contribuable n'est pas taxé sur l'ensemble de ses revenus imposables.

⁸⁷ Le welcome pack ou pack de bienvenue est un kit qui regroupe des objets indispensables à l'arrivée d'un nouvel employé en entreprise. Il se compose souvent de d'accessoires de bureau, fournitures, objets connectés, papeterie, mug ou même vêtement avec chacun une identité liée à celle de l'entreprise.

d'évaluation, selon le poste. Cette étape ne s'achève qu'après avoir préparé le matériel de travail et ce dont les recrues auront besoin pour être opérationnelles dans leurs postes.

5-2-MandatoryLearn Training

Le RRH se charge de ;

- l'affectation du code E-learning⁸⁸.
- s'assurer du suivi des formations obligatoires Accor.

6-Période d'essai :

Toute personne recrutée est soumise, selon sa catégorie socioprofessionnelle à une période d'essai.

A l'issue de la période d'essai, la structure utilisatrice et le RRH, sous le suivi du CSP procède à une évaluation de la période d'essai, et donne son avis avec une des appréciations suivantes :

- Concluant,
- Non concluant,
- A reconduire.

Et la transmet au CSP paie et RH qui procèdera à l'établissement de :

- Lettre de confirmation,
- Lettre de fin du contrat,
- Lettre de reconduction de la période d'essai.

L'employé est informé par écrit de la décision prise, dont une copie sera classée dans son dossier

NB : Révisions / Modifications :

Est autorisé à proposer une modification de la présente procédure :

Le Responsable Administration paie et RH lorsqu'il est confronté à des difficultés d'application où qu'il estime que la modification qu'il préconise vise l'amélioration de la procédure, ou sur suggestion de toutes structures de la société.

⁸⁸ Le e-learning fait partie des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) et permet de réaliser des activités non présentesielles. Il s'agit le plus souvent de l'utilisation d'ordinateurs ou d'appareils mobiles connectés à Internet.

2.2.2. Procédure de gestion des absences et des congés :

2.2.2.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de déterminer les actions de suivi des absences et du bon respect des congés selon la réglementation.

2.2.2.2. Domaine d'application :

La présente procédure est appliquée à l'ensemble des collaborateurs SIEHA.

2.2.2.3. Document de référence :

Le contenu de ce document fait référence à la Loi 90/11 : relative aux relations de travail.

2.2.2.4. Responsabilité :

RRH : veille au respect d'application de la présente procédure

Tout le personnel : est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.2.5. Disposition générales :

- Il est important de rappeler un certain nombre de règles de gestion du temps :
 - Respect des horaires de travail en vigueur fixés par la Direction ;
 - Aviser les RRH en remplissant le document adéquat (bon de sortie, ordre de mission...) pour toute absence : congé, déplacement, mission... ;
 - Informer la hiérarchie de toute sortie pour raisons professionnelles.
 - Obtenir l'autorisation de la hiérarchie lors de toute sortie pour des raisons personnelles. Dans ce cas le bulletin de sortie doit être dûment rempli et signé par le collaborateur concerné et son supérieur hiérarchique et remis à la structure RH pour traitement.

La procédure de gestion des absences et des congés comprend 8 grandes étapes :

1-Les Congés annuels :

1-1-Planning annuel des départs en congé payé :

En fonction du planning annuel des congés, chaque collaborateur remplit manuellement une demande d'autorisation d'absence, sur le carnet disponible à cet effet déposé auprès de

chaque RRH, sur lequel est mentionné la date de départ souhaitée et la date de reprise et la nature de la demande d'autorisation d'absence (congé annuel, absence autorisée,...).

La demande de congé est visée par la hiérarchie et est transmise à la RRH qui en vérifie la conformité du solde de congé. Le RRH établit et vise le titre du congé et en informe le CSP paie et RH.

Le RRH remet un titre de congé à l'intéressé, une copie est classée dans son dossier et une copie scannée et envoyé au CSP.

Selon le titre de congé émis, le RRH met à jour le fichier du suivi de congé du collaborateur en question, et met également à jour le registre légal de suivi des congés, dans lequel figurent les informations relatives aux congés annuels des collaborateurs (Nom, prénom, fonction, durée du congé, date de départ, date de retour...). L'employé ayant déposé sa demande de congé doit signer sur le registre légal avant son départ en congé.

1-2-Report et cumul des congés :

Le collaborateur est tenu de consommer ses droits de congé annuel durant l'année en cours.

Le report d'une année sur l'autre d'une partie ou de la totalité du congé annuel n'est pas toléré exception faite pour les personnes retenues pour nécessité de service.

Toute renonciation par le collaborateur à tout ou à une partie de son congé annuel est nulle et de nul effet.

Le congé annuel peut-être suspendu que dans les conditions suivantes :

- Lorsque le collaborateur concerné est atteint d'une maladie, ou a subi un accident, ou en cas de maternité ;
- Lorsque le collaborateur est rappelé pour les nécessités impérieuses de service.

Le travailleur peut être mis d'office en congé annuel par anticipation si les nécessités du service l'exigent, ou si le solde de congé de l'employé est important.

Les congés peuvent être fractionnés en deux parties compte tenu des nécessités du service exprimées par la hiérarchie et approuvées par la Direction.

Il peut aussi être fractionné en deux périodes pour raisons de convenances personnelles sans que l'une des périodes ne soit inférieure à 7 jours.

NB : A noter que Seuls les jours du dimanche au Samedi sont pris en compte. Les congés qui se terminent un jeudi ne sont pas acceptés, sauf exception.

2-Les Congés spéciaux :

Les collaborateurs bénéficient des permissions d'absence de 1 à 3 jours ouvrables à l'occasion de certains événements à condition de justifier l'autorisation d'absence.

Ci-après la liste des évènements concernés :

- Naissance d'un enfant de l'employé (3 jours consécutif à la naissance de l'enfant)
- Circoncision d'un enfant de l'employé (3 jours consécutifs)
- Mariage de l'employé (3jours)
- Mariage d'un enfant de l'employé (1 jour)
- Décès d'un enfant de l'employé (3 jours)
- Décès d'un conjoint de l'employé (3 jours)
- Décès du père ou de la mère de l'employé (3 jours)
- Décès du père ou de la mère du conjoint (1 jour)
- Décès du frère ou de la sœur de l'employé (1 jour)
- Décès du frère ou de la sœur du conjoint (1 jour)
- Décès du grand-père ou grand-mère de l'employé (1 jour)
- Décès du grand-père ou grand-mère du conjoint (1 jour)
- Examen Nationaux (BAC, concours national,...) selon le planning.

Un délai de route de (48) heures maximums pourra être accordé sur demande dûment motivée du collaborateur, pour déposer le justificatif.

Le congé ne peut être pris qu'en une seule fois pendant la date de l'événement qui le motive et sur présentation d'un justificatif

En cas de force majeure et après accord des deux parties, le congé pourra être reporté dans un délai n'excédant pas 1 mois à compter de la date de survenance de l'événement qui le motive

Le collaborateur concerné doit déposer auprès du RRH une demande de congé, accompagnée de pièces justificatives.

Au vu de ces pièces, le RRH établit un titre de congé, dont un exemplaire est conservé au dossier du collaborateur, les autres sont adressés au CDS et le CSP.

3-Les congés de maladie :

Le travailleur malade doit impérativement informer son responsable hiérarchique par tous les moyens, le jour même et le plus tôt possible pour assurer la continuité du service.

- Justifier par un certificat médical attestant l'arrêt de travail.
- L'original sera déposé au niveau de la CNAS.
- La copie sera classée dans le dossier de l'intéressé.

4-Les Autorisations de sorties :

- Les sorties qui n'entrent pas dans le cadre professionnel pendant les heures de travail doivent être exceptionnelles
- Elles sont soumises à une autorisation préalable par le CDS, RRH et GM (demandes d'autorisation d'absence), sauf cas de force majeure ou de danger.

5-Les Absences injustifiées :

- Toute absence non-déclarée et non autorisée sera considérée comme étant injustifiée ;
- Le collaborateur n'accomplit pas son pointage de présence, par n'importe quel moyen mis à disposition, ou celui qui accomplit son pointage en dehors des plages horaires obligatoires est présumé être absent de manière injustifiée ;
- Les retards et absences injustifiées du salarié à son poste de travail constituent une faute passible de sanction disciplinaire.

6- Abandon de poste :

En cas d'absence de deux (02) jours consécutifs de l'employé sans autorisation préalable et si celui-ci ne s'est pas présenté à son poste de travail au matin du troisième (3ème) jour, le RRH le met en demeure de rejoindre son poste et de justifier son absence, dans un délai maximum quarante-huit (48) heures qui commence à courir à compter de la date d'envoi de la mise en demeure, par lettre recommandée ou par tous moyens légalement reconnus et ce, à la dernière adresse connue que l'employé a communiqué à la Société.

Si l'employé ne se manifeste pas dans le délai imparti, il lui est adressé une seconde mise en demeure, de rejoindre son poste et de justifier son absence dans un délai maximum de vingt-quatre (24) heures qui commence à courir à compter de la date d'envoi de cette mise en demeure par lettre recommandée ou par tous moyens légalement reconnus et ce, à la dernière adresse connue que l'employé a communiqué à la Société.

Si l'employé ne se présente pas le lendemain matin de l'échéance de la seconde mise en demeure, la Société fera le constat de la résiliation unilatérale de la relation du travail du fait de l'employé et lui envoie une notification en ce sens.

Cette disposition, s'applique également pour l'employé qui ne réintègre pas son poste de travail, suite à une suspension de la relation de travail notamment survenue dans le cadre d'une mesure disciplinaire.

7-Absences spéciales rémunérées :

L'employé peut bénéficier d'absence sous réserve de notification ou de justification préalable à la Société sans perte de rémunération après accord du GM et ce, pour les motifs ou dans les cas suivants :

- Pour suivre des cycles de formation autorisés par la Société dans la limite de 04 heures par semaine ;
- Lorsqu'il est autorisé à donner des cours à l'intérieur de la Société dans la limite de 08 heures par semaine ;
- L'employé autorisé par le GM et jouant un rôle actif dans les compétitions nationales ou internationales agréées par le Ministère chargé des Sports ;
- L'employé appelé à passer des examens ou concours dans la limite de 5 jours par an.

L'employé doit préalablement adresser une demande d'absence au GM sous couvert de la voie hiérarchique accompagnée des pièces justificatives, notamment les attestations ou les convocations délivrées par les instances concernées le cas échéant.

8-Le pointage :

- Le personnel est amené à s'identifier à chaque entrée et sortie
- Toute omission devra être signalée par l'employé ou son responsable hiérarchique

9- Les récupérations :

Pour bénéficier des jours de récupération le travailleur introduit une demande à cet effet, revêtue du visa de son supérieur hiérarchique et qui est transmise 48 heures avant le départ prévu, au RRH pour vérification, décompte et établissement du titre.

NB : Toutes demandes de récupération est jointe par, une demande de réquisition, signée par le CDS et le GM. Dont la date de l'établissement est de minimum 24 h avant la date réelle de la réquisition et justifiant le motif de la réquisition.

2.2.3. La procédure de gestion des apprentis :

2.2.3.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de définir les principes généraux régissant l'intégration et l'encadrement des apprentis, elle a pour objet également de déterminer leurs conditions d'exercice ainsi que le rôle et les missions du maître d'apprentissage.

2.2.3.2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à tous les apprentis & maîtres d'apprentissage de SIEHA.

2.2.3.3. Document de référence:

Le contenu de ce document fait référence à :

- la Loi 90/11 : relative aux relations de travail
- la loi 81/07 : relative à la gestion de l'apprentissage.

2.2.3.4. Responsabilités :

- **RRH** : veille au respect d'application de la présente procédure
- **Tout le personnel** : est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.3.5. Disposition générales :

La procédure de gestion des apprentis comprend 3 grandes étapes :

1-Sélection :

- A un (01) mois chaque début d'année scolaire de la formation professionnelle « Septembre/Février », le CSP lance une campagne de recrutement d'apprentis afin de recenser les besoins en apprentissage dans chaque hôtels, suivant la nomenclature des métiers inhérents à notre activité « hôtellerie ».
- Le CDS demandeur exprime son besoin de recrutement via le formulaire de demande de recrutement signé par le RRH et le GM.
- Les demandes seront regroupées et validées par le RRH afin de pouvoir les transférer aux centres de formation et/ ou aux instituts.

- Dès la réception des candidatures des différents Centres/Instituts de formation, une présélection suivie par des entretiens seront organisés par le RRH afin de choisir les profils adéquats à la demande des départements.

- Il est toutefois possible que le demandeur (CDS) puisse, a sa demande participé à la présélection des candidats en apprentissage lors des entretiens correspondant à sa demande.

NB : Il est à noter qu'aucune intégration d'apprentis ne sera possible en dehors des délais impartis (septembre et février).

2-Obligations des parties :

2-1-Obligations de l'apprenti :

L'apprenti est soumis aux dispositions du règlement intérieur notamment en matière de discipline et assiduité, à ce titre ;

1. nul ne peut être reçu en qualité d'apprenti s'il est âgé de moins de 18 ans et de plus de 25 ans à la date de la signature du contrat d'apprentissage « sauf cas de dérogation prévue par la loi »
2. L'apprenti doit respecter strictement les horaires de travail.
3. Informer dans le jour même systématiquement le RRH & le maître d'apprentissage de toutes absences (maladie, examen académique ...etc.)
4. Communiquer systématiquement au RRH le planning des cours et des examens signés par le centre de formation.
5. L'apprenti doit se présenter à l'hôtel les jours où il n'a pas cours ainsi que pendant les vacances scolaires.
6. L'apprenti s'engage à respecter l'obligation de confidentialité pour tout ce qui concerne les informations orales et/ou écrites, échangées durant et même après l'expiration de son contrat d'apprentissage.
7. L'apprenti ne pourra accéder aux informations jugées confidentielles par le CDS ou/et le RRH.
8. L'apprenti doit valider son thème de projet de fin d'études par son maître d'apprentissage et par le RRH.
9. Se conformer strictement aux dispositions édictées par le contrat d'apprentissage.
10. Tout différend entre l'apprenti et le maître d'apprentissage fera l'objet d'une intervention du RRH et le GM.

2-2 Les obligations du maître d'apprentissage :

Le maître d'apprentissage par sa qualité de N+1, il est en charge de :

1. Encadrer l'apprenti durant le déroulement de sa formation.
2. Veiller à l'intégrité physique et morale de l'apprenti.
3. Mettre l'apprenti en situation de formation en lui confiant des activités dans son domaine de formation.
4. Initier l'apprenti aux règles de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement et veiller à leur application.
5. Veiller à l'application de la procédure apprentissage et de la disposition du règlement intérieur.
6. Apprendre à l'apprenti les techniques et les méthodes de travail, d'organisation et de rangement et d'entretien des outils et des instruments de travail.
7. Ne pas faire travailler l'apprenti de nuit ou en heures supplémentaires.
8. Assurer une surveillance accrue en matière de médecine de travail « visite médicale obligatoire ».
9. Doter et obliger l'apprenti à porter l'équipement de protection individuelle pour les métiers nécessitant le port des moyens de protection « EPI ».
10. Apporter toute aide nécessaire pour la préparation du mémoire de fin de stage.
11. Informer dans les 48 heures le RRH de tous types d'absences.
12. Signaler au RRH toute absence non justifiée dans les 48 heures (pour constat d'abandon de poste).
13. Le CDS se réserve la gestion administrative des apprentis (Congé, Mesure disciplinaire).
14. constater et signaler tout manquement aux règlement intérieur et obligations précités par un questionnaire disciplinaire.
15. Toute négligence entrainera la suspension de la prime d'apprentissage pour le mois considéré (le mois où a eu lieu le constat de la faute) sans préjudice des sanctions disciplinaires prévues par le règlement intérieur.
16. Tout déplacement en dehors du lieu habituel du travail de l'apprenti doit faire l'objet d'une autorisation préalable du centre/institut formation professionnelle.
17. Informer immédiatement le RRH de tout cas d'accident de travail dont serait victime l'apprenti.

18. Le montant de la prime d'apprentissage est fixé à 5 000 DZD brut par mois, elle sera attribuée mensuellement au maître d'apprentissage quel que soit le nombre d'apprentis encadrés.

19. Le montant de la prime d'apprentissage sera alloué au prorata de la présence du maître d'apprentissage.

3-Les Droits de l'apprenti :

Pendant la durée de la période d'apprentissage, l'apprenti perçoit un présalaire versé conformément à son contrat d'apprentissage.

1- En sus du présalaire, l'apprenti a accès à la cantine du personnel de l'hôtel pour se restaurer.

L'entreprise met à la disposition de l'apprenti, les moyens nécessaires à l'exécution de ses activités et tâches. L'appréciation et la nature des moyens à mettre à la disposition de l'apprenti sont du ressort du GM et/ou CDS.

2- Sont considérées comme jours de repos légaux, le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés, tels que fixés par la loi.

3- L'apprenti ouvre droit à un congé annuel rémunéré à raison de deux (2.5) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale puisse excéder trente 30 jours calendaires par an.

4- Tout apprenti en période d'essai ne peut demander à bénéficier d'un congé pendant la dite période.

5- Le reliquat de congé non pris à la date du 30 juin permet au RRH de mettre en congé d'office l'apprenti concerné.

6- Le CDS et le RH se réserve le droit de restituer ou suspendre les moyens mis à la disposition de l'apprenti dans le cas d'abus ou dans le cas où les raisons de l'attribution ne sont plus justifiées

7- Le RRH se réserve le droit de transférer l'apprenti dans un autre département dans le cas de nécessités de service ou motif organisationnel ou cas d'absence prolongée du maître d'apprentissage.

8- À l'issue de la période d'apprentissage, un certificat d'apprentissage sera remis aux apprentis pour la durée de stage passée dans l'hôtel.

9- Dans le cas de résiliation du contrat d'apprentissage, le RRH est tenu d'informer le centre de formation ainsi que le maître d'apprentissage, dans les 24 heures qui suivent.

2.2.4. Les procédures de gestion de formation :

2.2.4.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de définir les modalités et les conditions de l'identification des besoins en formation dans l'entreprise, la mise en œuvre et la gestion des actions nécessaires à leurs satisfactions.

2.2.4.2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à tous les employés de SIEHA.

2.2.4.3. Document de référence :

Le contenu de ce document fait référence à :

- Loi 90-11 du 21/04/1 990 relative aux relations de travail modifiée et complétée par l'ordonnance 96-21 du 09/07/1 996.

2.2.4.4. Responsabilités :

- **RRH** : veille au respect d'application de la présente procédure
- **Tout le personnel** : est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.4.5. Disposition générales :

Les formations sont planifiées et mises en œuvre en respectant la stratégie de formation arrêtée par la direction générale.

Le plan de formation établi par chaque hôtel est transmis au centre de paie pour suivi et archivage. Les thèmes approuvés pour chaque CDS sont communiqués à ces derniers par le GM.

Les CDS arrêtent la liste des concernés pour chaque thème de formation.

Au fur et à mesure de la réalisation des formations ; le RRH est tenu de collecter les justificatifs de la formation (Feuille de présence, évaluation et attestation) afin de les scanner

classer dans les dossiers des salariés concernés et les communiquer aux service concernés (centre de paie).

2.2.5. Les procédures de gestion de paie :

2.2.5.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de définir les modalités et les conditions d'élaboration de la paie, la mise en œuvre et la gestion des actions nécessaires à leurs satisfactions.

2.2.5.2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à tous les employés de SIEHA.

2.2.5.3. Responsabilités :

- **RRH** : veille au respect d'application de la présente procédure
- **Tout le personnel** : est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.5.4. Disposition générales :

La présence des employés au sein de l'hôtel est enregistrée via :

- le pointage électronique des salariés à l'entrée et sortie de l'hôtel (si l'hôtel doté de pointeuse)
- le pointage manuel des salariés contrôlé et consolidé par chaque CDS dans un état de présence

Les CDS de chaque hôtel sont tenus d'établir le pointage des employés ; et le transmettre au RRH chaque 16 du mois.

Le RRH est tenu de consolider le pointage et de vérifier les variables avec les pièces justificatives (maladie ; congé ; absences....) et le transmettre au CSP paie chaque 17 du mois.

Le CSP paie est tenu de :

- Mettre en forme les états de pointage de sorte à pouvoir les importer sur Sage.
- Importer les fichiers sur Sage.
- Vérifier l'importation par rapport aux états en tenant compte des formations effectuées

Une fois ces vérifications effectuées, le fichier EDI et les récaps et journaux de paie et les bulletins sont transmis au RRH chaque 25 du mois.

2.2.6. Procédure discipline :

2.2.6.1. Objet :

Cette procédure a pour objet de veiller au strict respect des dispositions prévues par le règlement intérieur de SIEHA SPA en matière de notification et de suivi des fautes professionnelles.

2.2.6.2. Domaine d'application :

La présente procédure est appliquée à l'ensemble des collaborateurs SIEHA.

2.2.6.3. Document de référence :

Le contenu de ce document fait référence à la Loi 90/11 : relative aux relations de travail.

2.2.6.4. Responsabilités :

- **RRH** : veille au respect d'application de la présente procédure
- **Tout le personnel** : est tenu de respecter les conditions définies au niveau de la présente procédure

2.2.6.5. Disposition générales:

Dès prise de connaissance de l'infraction, le CDS est tenue d'établir un rapport détaillé et le transmettre à la direction de l'hôtel dans un délai de 72 heures après la constatation de la faute.

Après réception du rapport le RRH est tenue d'adresser une demande d'explication (questionnaire) à l'employé fautif. La réponse de l'employé est documentée et contre signée par l'employeur concerné le CDS et le GM.

Les documents établis, le CDS qui se concerta avec le RRH afin de qualifier la faute professionnelle commise.

Les qualifications des fautes professionnelles doit être effectuée en se basant sur la catégorie de fautes professionnelles énumérées dans le règlement intérieur.

Suivant la gravité de la faute, le responsable du centre paie et le GM vont se prononcer sur la sanction.

Une fois la sanction arrêtée, le responsable du centre de paie doit établir une décision de sanction (avertissement, mise à pied ou licenciement) qu'il transmettra à l'hôtel pour signature du GM et notification à l'employeur par le CDS pour exécution.

Le document est conservé dans le dossier personnel de l'employé sanctionné.

2.2.7. Procédure de la gestion du temps :

2.2.7.1. Définition :

C'est la plage horaire entre le début du travail et sa fin dans une même journée c'est-à-dire entre 00H00 et 24H00.

2.2.7.2. Durée légale :

- 12 heures de travail effectif
- Conséquence : on ne peut pas enchaîner plus 12 heures de travail effectif dans la même journée.

2.2.7.3. Heures supplémentaires

- on parle des heures supplémentaires effectuées peuvent être cumulé jusqu'à 8H et ouvre droit à une journée de récupération.

2.2.7.4. Horaires de travail :

- Les horaires de travail sont fixés conformément à la législation en vigueur et portés à la connaissance des employés par voie d'affichage. Toute modification et/ou aménagement fait l'objet des mêmes procédures.

- Les employés sont tenus de se conformer aux horaires de travail en vigueur au niveau de leur site de travail ainsi qu'à tout aménagement ou modification qui leur sont éventuellement apportés.

- La durée de travail s'étend au travail effectif à l'exclusion du temps passé à d'autres occupations telles que l'habillage et douche. En conséquence, le personnel doit se trouver à son poste en tenue de travail aux heures fixés pour le début et la fin de celle-ci.

- Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, la Société est tenue d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une heure dont une demi-

heure est considérée comme temps de travail dans la détermination de la durée du travail effectif.

Les pauses sont réparties par l'autorité hiérarchique au cours des plages horaires de travail en fonction du rythme de travail imposé par les nécessités de service.

- Dans le cas de travaux nécessitant une présence continue, l'employé s'assure avant de quitter son poste, que son remplaçant ou son successeur est présent ; s'il ne l'est pas, il en avise le responsable hiérarchique avant de quitter son poste.⁸⁹

⁸⁹ Document de référence donné par le groupe Accor, Ajusté le 10/07/2020

Chapitre 3 : L'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les procédures de GRH chez Accor en Algérie

Introduction du chapitre 3 :

Après avoir présenté le groupe Accor et traité de ses procédures de GRH dans le précédent chapitre, nous allons pouvoir analyser l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur ses dernières en Algérie.

Ce chapitre se divise aussi en 2 sections

- La première sera consacré a la pénétration du groupe Accor en Algérie et impact du Covid-19 sur l'économie Algérienne.
- Le deuxième est consacré à l'analyse de l'entretien entre moi-même et le département RH du groupe Accor en Algérie et qui traite de l'impact du Covid-19 sur ses procédures de GRH.

Section 1 : Accor en Algérie :

3.1.1. Pénétration de Accor dans le secteur hôtelier Algérien :

La filiale Algérie du groupe Accor développe progressivement une chaîne d'hôtels aux marques prestigieuses répartie dans les grandes villes du pays : Alger, Oran, Telemcen , Constantine, Sétif. Elle tire de sa longue présence en Algérie une fierté.

Accor est présent depuis 1992 en Algérie, soit depuis plus de 28 ans. Sa première activité dans le pays a été la gestion de l'hôtel Sofitel d'Alger sous la formule contrat management conclu avec l'EGT Centre, orienté vers une clientèle business. Son second contrat de management a été signé en 2001 avec la même entreprise publique. Il porte sur la gestion de l'hôtel Mercure d'Alger. Ces deux hôtels sont détenus en toute propriété par l'EGT Centre.

Accor a ensuite conclu en 2005 un accord de partenariat avec le groupe privé Gimmo détenu par l'homme d'affaires Djillali Mehri. Les deux partenaires détiennent 50% chacun des actions dans cette joint-venture dénommée Sieha. La société mixte a pour objectif la réalisation d'une chaîne de 20 hôtels sous les enseignes du groupe Accor Ibis et Novotel.

Accor a conclu Avec l'homme d'affaires Mehri un contrat de franchise grâce auquel il gère l'hôtel Royal d'Oran détenu par l'investisseur algérien sous l'enseigne haut de gamme M. Gallery.

Accor est donc présent en Algérie surtout en tant qu'investisseur. Il reste le premier investisseur étranger dans l'hôtellerie en Algérie.

le directeur général d'Accor Algérie, Morade Kobzili. Le premier responsable de la filiale annonce indique la conclusion d'un contrat de management d'Accor Algérie avec un privé algérien pour la gestion du nouvel hôtel Mercure d'Aïn Benian à Alger.

Le personnel d'Accor Algérie est essentiellement algérien et compte peu d'expatriés. De jeunes diplômés algériens occupent de surcroît de hautes fonctions.

Quelques difficultés dans le développement rapide de la filiale sont citées, notamment l'accès au foncier et les lenteurs dans les procédures

Accor a obtenu la certification Iso 9001 et Iso 14001 (normes de qualité environnementales) pour ses hôtels en Algérie.⁹⁰

Tableau 3.1 Liste des hôtels d'Accor en Algérie par villes :

viles	Nombre d'hôtels	Nom de l'hôtels
Alger	03	-Sofitel Algiers Hamma Garden -L'hôtel Mercure Alger Aéroport -l'ibis Alger Aéroport
Oran	02	Royal Hotel Oran Mgallery by Sofitel L'hôtel ibis Oran Les Falaises
Constantine	02	Le Novotel Constantine l'hôtel ibis Constantine
Setif	02	Le Novotel Sétif ibis Sétif
Telemcen	01	ibis Tlemcen

Source : Tableau élaboré par moi-même a partir des information du site accor.com.

⁹⁰ Khaled REMOUCHE.(25 février 2016). Accor, premier investisseur étranger en Algérie.site.<https://www.liberte-algerie.com/entreprise-et-marches/accor-premier-investisseur-etranger-en-algerie-242751>, consulté le 03/08/2020

3.1.2. Crise sanitaire du covid-19 et son impact sur L'économie :

3.1.2.1. Définition du covid-19 :

Covid-19 fait référence à « *Coronavirus Disease 2019* », la maladie provoquée par un virus de la famille des Coronaviridae, le SARS-CoV-2. Cette maladie infectieuse est une zoonose, dont l'origine est encore débattue, qui a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine. Elle s'est rapidement propagée, d'abord dans toute la Chine, puis à l'étranger provoquant une épidémie mondiale.

Le Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.⁹¹

3.1.2.2. L'impact du Covid-19 sur L'économie Algérienne :

La crise sanitaire engendrée par la propagation du Covid-19 a aggravé une situation déjà difficile en raison du rétrécissement des recettes financières du pays. Tous les secteurs sont durement touchés par cette double crise. Et les entreprises, y compris les grands groupes publics, sont au bord de la faillite. Les pertes pour les entreprises, se chiffrent en milliards de dinars.

Les secteurs du commerce, de l'hôtellerie, du transport, du tourisme, du bâtiment, des travaux publics, de l'hydraulique et d'autres activités économiques et commerciales ont durement ressenti les effets du confinement décidé par les autorités pour faire face à la propagation du nouveau coronavirus.

Rien que pour la période allant du 20 mars au 29 avril 2020, l'ensemble des entreprises ont enregistré d'importants manques à gagner. C'est le cas pour la Société nationale des transports ferroviaires (SNTF), qui a perdu 288 millions de dinars dans le transport des voyageurs et 72 millions dans le fret.

Air Algérie, pour sa part, a enregistré des pertes financières de plus de 16,3 milliards de dinars. L'estimation des pertes à fin 2020 s'élève à 35 milliards de dinars, sans tenir compte d'un éventuel remboursement des clients.

⁹¹ Julie kern.(s,d) . Covid-19. futura-sciences.com.<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/> , consulté le 15/08/2020

Toujours dans le domaine des transports, le Transtev⁹² a enregistré, pour la même période, plus de 1,3 milliard de dinars de manque à gagner.

En raison de l'arrêt de tous les navires, le groupe Gatma⁹³ déplore, à la fin du mois de mai dernier, des pertes de chiffres d'affaires de plus 792 millions de dinars. Du même pour le groupe de services portuaires Serport, qui perd plus de 378 millions de dinars.

Le tourisme est aussi lourdement impacté. Les manques à gagner sont de l'ordre de 27,3 milliards de dinars/mois pour les hôtels privés ainsi que les agences de tourisme et de voyages, 2,7 milliards/mois pour le groupe hôtellerie, tourisme et thermalisme et de 87,6 millions/mois pour l'Office national du tourisme algérien. L'Agence nationale de développement du tourisme perd, quant à elle, 31,56 millions de dinars/mois.⁹⁴

Section 2 : Etude de cas : analyse de l'entretien avec la direction RH :

3.2.1. Analyse du groupe Accor Algérie hors période Covid-19 :

Le groupe Accor en Algérie avait prévu d'opérer en 2020 de grands changements dans les procédures de GRH mais ses derniers n'ont pas pu être opérés ce qui fait que les procédures ayant été appliquées avant la période de la crise sanitaire furent identiques à celles appliquées en 2019.

Les procédures de GRH SIEHA version 2020 sont appliquées en pratique à la lettre et sur toutes les gammes d'hôtels en partant de l'économique au lux.

3.2.2. Analyse du groupe Accor Algérie durant la période de Covid-19 :

Lors de la déclaration du 1^{er} cas de Covid-19 en Algérie le groupe Accor n'avait pas vu venir la crise sanitaire et les procédures barrières furent directement adoptées, et tous ses hôtels furent fermés sauf IBIS ALGER AERPORT, et par moment IBIS ORAN qui fut fermé et rouvert à 2 reprises.

Tous les projets d'Accor en Algérie ont été mis en pause dont la construction de l'hôtel Hôtel Mercure Africana de Ain el Benian.

⁹² Groupe de transport terrestre des voyageurs.

⁹³ Groupe Algérien Maritime

⁹⁴ MADJID MAKEDHI.(19 juillet 2020) . La Covid-19 paralyse l'économie. elwatan.com. <https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-covid-19-paralyse-leconomie-19-07-2020> , consulté le 20/08/2020

La mise en chômage partiel des salarié sous la directif de l'état, puis le fusionnement des postes pour ne laisser que ceux qui sont indispensable a cette période de crise.

Il y'a eu une forte baisse d'effectif de Accor en Algérie et cette dernière est due en grande partie aux licenciements pour motif économique vu la baisse de l'activité en cette période de crise ; on retrouve parmi ses licenciements des licenciements anticipé a l'amiable des cdd sauf pour les cdd de remplacement dans le cas de congés de maladie etc.

La fréquence de promotion des salariés a fortement baissé et le groupe encourage la sortie de retraite des salariés ayant atteint l'âge légal de faire une demande de cette dernière vu l'impact dévastateur du virus sur les personnes âgés.

3.2.2.1. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de recrutement et intégration :

Le recrutement au sein du groupe Accor en Algérie fut gelée en cette période de crise et La société mère n'a pas put envoyer de cadres spécialisé en gestion de crise pour aider sa filiale en Algérie pour des raisons sanitaires.

Tous les salariés qui furent en période d'intégration au moment de la crise sanitaire furent licenciés pour motif économique.

Nous remarquons que la procédure de recrutement et intégration est gelée ce qui nous mène a dire que la crise sanitaire a eu un très grand impact sur cette procédure.

3.2.2.2. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion des absences et congés et discipline :

Les absences sont devenues plus suivis et les sanctions disciplinaires liées à cette dernière sont devenu plus sévères, les autorisations de sorties ne sont plus permise, les absences spéciales rémunéré ne sont plus permise, les procédures que dois suivre le RRH en cas d'abandon de poste sont devenu plus expéditifs et pour éviter la perte de temps la demande de nouvelle se fait le jour même et après 3 demandes de nouvelles si il n'y'a toujours pas de réponse du salarié il sera licencié pour fautes graves.

Nous remarquons que la crise sanitaire a un impact sur la procédure de gestion des absences et congés et la procédure discipline.

3.2.2.3. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion des apprentis :

Tout les métiers des hôtels d'Accor en Algérie sont en chômage partiel en cette période de crise seul quelques métiers d'étage comme celui de femme de chambre et réceptionniste, les métiers de sécurité et les métiers technique.

L'une des raisons de baisse de l'effectif d'Accor en Algérie et due aux Licenciements de tout les apprentis.

Nous remarquons que la crise sanitaire a un très grand impact sur la procédure de gestion des apprentis.

3.2.2.4. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de formation :

La fréquence de formation a connu une baisse durant cette crise sanitaire car ils n'ont gardé que les formations indispensable et leur durée a était raccourcis et ne concerne que les cadres et directeurs.

Nous remarquons que la crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de formation.

3.2.2.5. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de paie :

Les salarié qui sont fonctionnel perçoivent un salaire mais qui est inférieur a celui qui était perçue en période hors crise car il y'a eu des primes qui ont sauté comme celle de la rentabilité et celle de la présence, ceux qui sont en chômage partiel sont en grande partie pris en charge par l'état et une petite partie par le groupe Accor.

Nous remarquons que la crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de paie.

3.2.2.6. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion du temps :

Les salariés travaillent a temps partiel en fonction des besoins du groupe sur l'activité qu'ils exercent, la plage horaire dépend aussi des décisions du gouvernement en ce qui concerne le couvre feu, dépend des besoins de l'hôtel et les repos ne sont plus respectés.

La crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de gestion du temps.

Conclusion du chapitre 3 :

D'après l'analyse de l'entretien nous pouvons conclure que la crise sanitaire impacte toutes les procédures de gestion de ressources humaines chez le groupe Accor en Algérie.

Conclusion générales :

La pandémie de Covid-19 est une crise sanitaire majeure provoquée par une maladie infectieuse émergente apparue fin 2019 en Chine continentale , En Algérie, elle se propage à partir du 25 février 2020 ; elle a contraint le gouvernement à confiner la population et à mettre à l'arrêt une partie de l'activité économique engendrant une crise économique et sociale inédite et de grande ampleur et paralyse tout le secteur du tourisme en Algérie.

L'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante "**La crise sanitaire a elle un impact sur les procédures de gestion des ressources humaine dans le secteur hôteliers ?**"

Pour répondre a cette problématique nous allons répondre a ses sous questions en se basant sur l'analyse faites dans la section 2 du chapitre 3 :

1-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de recrutement et intégration ?

- la procédure de recrutement et intégration est gelée ce qui nous mène a dire que la crise sanitaire a eu un très grand impact sur cette procédure.

2-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion des absences, congés et discipline ?

- la crise sanitaire a un impact sur la procédure de gestion des absences et congés et la procédure discipline.

3-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de gestion des apprentis ?

- la crise sanitaire a un très grand impact sur la procédure de gestion des apprentis.

4-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de formation ?

- la crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de formation.

5-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de paie ?

- la crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de paie.

6-La crise sanitaire a elle impacter la procédure de gestion de temps ?

- La crise sanitaire a un grand impact sur la procédure de gestion du temps.

Puis vérifier laquelle des 3 hypothèses est juste :

H1:"La crise sanitaire n'impact pas les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier".

H2:"La crise sanitaire n'impact qu'une partie des procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier ".

H3:"Toutes les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier sont impacter par la crise sanitaire ".

En se basant sur les réponses aux sous questions nous rejetons les deux premières hypothèses et retenons la troisième et qui dit que toutes les procédures de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier sont impacter par la crise sanitaire.

Apports de la recherche :

D'un point de vue théorique ce travail de recherche nous a permis de montrer l'impact d'une crise sanitaire sur l'ensemble des procédures de GRH chez Accor en Algérie.

Et comme Accor est le premier investisseur étranger dans l'hôtellerie en Algérie nous pouvons donc en déduire que le cas est similaire pour tout le secteur hôtelier ce qui nous mène à dire que ce travail de recherche montre l'impact d'une crise sanitaire sur l'ensemble des procédures de Grh dans le secteur hôtelier.

Recommandations :

- Vu le manque d'expert en gestion de crise en Algérie dans tout les secteurs et domaines les groupes et établissement privé devrais Augmenter leur fréquence de formation par distance en gestion de crise.
- L'état devrais donner des primes supplémentaire aux employeurs qui recrute des apprentis ce qui vas les encourager à en recruter car ses derniers reviennes moins chers et sont plus motiver que des salarié expérimenté.
- L'état devrais versé un salaire aux salarié licencié pour motifs économique en période de crise sanitaire pour que les groupe comme Accor et les hôtels privé puissent licencié afin de réduire leur couts et ne pas déclaré faillite sans avoir à prendre en compte la situation du salarié après le licenciements (coté humain) , ne pas crée un désordre au seins du groupe comme des révoltes car un de leur collègue c'est fais licencié et réduire la crainte car la peur peut réduire l'efficacité des salarié.

Difficulté et limite de la recherche :

La crise sanitaire Covid-19 m'a empêché de réaliser mon stage de façon présentiel dans le groupe Accor en Algérie car le transport inter wilaya est gelé.

Ma tutrice et qui fut La drh du groupe fut licencié pour motif économique car elle était en période d'essai ce qui a encore plus compliqué l'obtention d'information.

Vu l'absence du drh j'ai difficilement obtenu quelques réponses sur l'entretien par quelque membre du département Rh en Algérie la suite des réponses fut obtenu en contactant un membre du département Rh de la société mère.

La recherche ne concerne l'impact de la crise sanitaire que sur les procédures GRH dans le secteur hôtelier.

Les suites de notre travail de recherche pourraient se pencher sur l'impact de la crise sanitaire sur les procédures financière, comptable et marketing etc. que ce soit dans le secteur hôteliers ou d'autres secteurs.

Bibliographie :

1. (jeudi 17 avril 2014) .définition gestion des ressources humaines. Petite entreprise .net. <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>, consulté le 26/03/2020.
2. DCG | JESF.(27 août 2017) .Définition, historique et enjeux de la grh.DCG. <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/gestion-rh-grh/definition-historique-et-enjeux-de-grh/>, consulté le 26/03/2020
3. (s,d) .Définition recrutement. Petite entreprise .net. <https://www.petite-entreprise.net/P-2322-81-G1-definition-recrutement.html>, consulté le 01/04/2020.
4. JDN.(18 février 2019) .La fiche de poste définition, exemples ,modèles...journaldunet.fr. <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200061-la-fiche-de-poste/>, consulté le 01/04/2020.
5. Grégory Coste.(20 aout 2019) . [RH] Recrutements interne et externe : avantages et inconvénients.appvizer.fr. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/recrutement-interne-et-externe> , consulté le 01/04/2020.
6. (s,d).Entretien d'embauche..jobintree.com. <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-entretien-embauche-157.html>, consulté le 02/04/2020.
7. (s,d).Méthode pour conduire un entretien d'embauche. manager-go.com. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/entretien-embauche.htm>, consulté le 02/04/2020.
8. (s,d). Intégration. toupie.org. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Integration.htm#:~:text=En%20%C3%A9conomie%20l'int%C3%A9gration%20d%C3%A9signe,sein%20d'une%20m%C3%A9moire%20entreprise.&text=L'int%C3%A9gration%20est%20verticale%20quand,de%20produits%20ou%20services%20donn%C3%A9s.> , consulté le 05/04/2020.
9. (3 mai 2011) .L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer. rh.sia-partners.com. <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/lintegration-des-salaries-une-etape-cle-ne-pas-sous> ,consulté le 05/04/2020.
10. **Pauline Dautresme** .(s,d).Onboarding RH : la checklist pour intégrer un nouveau collaborateur. culture-rh.com . <https://culture-rh.com/onboarding-rh-definition-enjeux-etapes-checklist/>,consulté le 05/04/2020.
11. (s,d) .Les autorisation d'absence. snpespjfsu62.free.fr. <http://snpespjfsu62.free.fr/pages/ressources%20legislatives/grhaa.pdf> , consulté le 10/04/2020.
12. (s,d) .les sanctions disciplinaires.uphf.fr. http://www.uphf.fr/actualites/site_droit_du_travail/sanction_disciplinaire/sanctions_disciplinaires.pdf, consulté le 10/04/2020.
13. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr. https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/gouvernante-generale.htm , consulté le 17/04/2020.

14. (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info. <https://www.oriane.info/metier/gouvernante-d-%C3%A9tage-/299>, consulté le 17/04/2020.
15. (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info. <https://www.oriane.info/metier/employ%C3%A9e-d-%C3%A9tage/295> consulté le 17/04/2020.
16. (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info. <https://www.oriane.info/metier/linger%C3%A8re/302> consulté le 17/04/2020.
17. (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info. <https://www.oriane.info/metier/concierge/285> consulté le 17/04/2020.
18. (s,d). Les métiers de l'hôtellerie-restauration. oriane.info. <https://www.oriane.info/metier/r%C3%A9ceptionniste/305> , consulté le 17/04/2020.
19. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/responsable-de-salle.htm , consulté le 17/04/2020.
20. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/maitre-d-hotel.htm , consulté le 17/04/2020.
21. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/premier-maitre-d-hotel.htm , consulté le 17/04/2020.
22. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-rang.htm , consulté le 17/04/2020.
23. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-de-salle.htm , consulté le 17/04/2020.
24. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/serveur.htm , consulté le 17/04/2020.
25. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-sommelier.htm, consulté le 17/04/2020.
26. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-sommelier.htm, consulté le 17/04/2020.
27. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/barman.htm, consulté le 17/04/2020.
28. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-barman.htm, consulté le 17/04/2020.
29. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-cuisine.htm, consulté le 20/04/2020.
30. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/second-de-cuisine.htm, consulté le 20/04/2020.

31. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/chef-de-partie.htm, consulté le 20/04/2020.
32. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/demi-chef-de-partie-patisserie.htm , consulté le 20/04/2020.
33. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/commis-de-cuisine.htm , consulté le 20/04/2020.
34. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/plongeur.htm, consulté le 20/04/2020.
35. (s,d).Emploi Hôtellerie Restauration.lhotellerie-restauration.fr.https://www.lhotellerie-restauration.fr/emploi/fiche_metier/econome.htm, consulté le 20/04/2020.
36. (s,d). Formation professionnelle. diplomeo.com. https://diplomeo.com/formation_professionnelle, consulté le 27/04/2020.
37. (s ,d).plan formation : deux types d'action, deux finalités. formation-ideale.com. <https://www.formation-ideale.com/plan-formation-deux-types-action-deux-finalites/89>, consulté le 27/04/2020.
38. Equipe de managers go.(24 aout 2020).Plan de formation : organiser l'acquisition de compétences.manager-go.com. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>, consulté le 27/04/2020.
39. JDN,(3 février 2019) .Paie : définition, calcul, traduction et synonymes. journaldunet.fr. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198463-paie-definition-calcul-traduction-et-synonymes/>, consulté le 02/05/2020.
40. (septembre 2020).Paiement de salaire.ooreka.fr <https://gestion-paie.ooreka.fr/comprendre/paiement-salaire#:~:text=fois%20par%20trimestre,-.Mode%20de%20paiement%20du%20salaire,en%20esp%C3%A8ces>,consulté le 02/05/2020.
41. (s,d).Définition Durée légale du travail. editions-tissot.fr. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=278&definition=Dur%C3%A9e+1%C3%A9gale+du+travail>, consulté le 10/05/2020.
42. (s,d).Définition Heures supplémentaires.editions-tissot.fr. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=305&definition=Heures+suppl%C3%A9mentaires#:~:text=Constitue%20une%20heure%20suppl%C3%A9mentaire%2C%20toute,au%20sein%20de%20l'entreprise>,consulté le 10/05/2020.
43. **Julien ROCHER**.(13 septembre 2017).L'importance de la gestion du temps en entreprise. lelegaliste.fr. <http://blog.lelegaliste.fr/2017/09/13/limportance-de-gestion-temps-entreprise/#:~:text=La%20gestion%20du%20temps%20est,dans%20le%20cadre%20du%20travail>, consulté le 10/05/2020.

44. (s,d).Accor en Bref. accor.com.<https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/accor-in-brief>,consulté le 25/05/2020.
45. (s,d).[Accor – Siège Social, Adresse et Contact](https://www.business-directory.fr/sites/accor-siege-social-adresse-et-contact/). business-directory.fr.<https://www.business-directory.fr/sites/accor-siege-social-adresse-et-contact/>, consulté le 25/05/2020.
46. (s,d).Notre Histoire. accor.com.<https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/our-history>,consulté le 25/05/2020.
47. (16 novembre 2011).ACCOR .etymo-logique.com. <https://www.etymo-logique.com/le-mot-du-jour/accor/#:~:text=Accor%2C%20un%20%20C2%ABnom%20en%20or,%2Dcor%C2%BB%2C%20la%20couleur> ,consulté le 30/05/2020.
48. (s,d).Logo de Accor. accor.com. <https://press.accor.com/fr/?lang=fr> ,consulté le 30/05/2020.
49. FRÉDÉRIC GLAIZE.(14 juin 2007).NOUVEAU LOGO ACCOR.pmdm.fr. <http://pmdm.fr/wp/2007/06/nouveau-logo-accor/> ,consulté le 30/05/2020.
50. (s,d).Les partenaires Accor. accor.com. <https://group.accor.com/fr-FR/group/our-partnerships/accor-partners#nu-0>, consulté le 02/06/2020.
51. Document de référence donné par le groupe Accor, Ajusté le 10/07/2020
52. [Khaled REMOUCHE](https://www.liberte-algerie.com/entreprise-et-marches/accor-premier-investisseur-etranger-en-algerie-242751).(25 février 2016). Accor, premier investisseur étranger en Algérie.site. <https://www.liberte-algerie.com/entreprise-et-marches/accor-premier-investisseur-etranger-en-algerie-242751>, consulté le 03/08/2020.
53. Julie kern.(s,d) . Covid-19. futura-sciences.com. <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/> , consulté le 15/08/2020.
54. MADJID MAKEDHI.(19 juillet 2020) . La Covid-19 paralyse l'économie. elwatan.com. <https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-covid-19-paralyse-leconomie-19-07-2020> , consulté le 20/08/2020.

Annexes : entretiens avec la direction de gestion des ressources humaines

Ensembles de questions élaboré par un étudiant de l'école supérieur de commerce de kolea destiné au département Rh du groupe Accor en Algérie a propos de l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur ses procédures de gestion de Grh.

1-Question et réponses hors période covid 19 :

1. La version 2020 des procédures de gestion des ressources humaines SIEHA est elle identique à la version 2019 ? si non quel sont les ajustements ayant été apporté ?
 - *Oui, les procédures de gestion des RH SIEHA version 2020 est identique a la version 2019 ; il allait y'avoir de grands changements mais ils ne sont toujours pas appliquer en Algérie.*
2. Est-ce que les procédures de gestion des ressources humaines SIEHA version 2020 sont dans Accor Algérie à la lettre en pratique ? si non qu'ont il retenu et modifier ?
 - *Oui, elles sont appliquées à la lettre.*
3. Les procédures de gestion des ressources humaines SIEHA version 2020 sont elle applicable sur toutes les gammes d'hôtels d'Accor en Algérie ? si non ou réside la différence entre chaque gamme ?
 - *Oui, elles sont applicables sur toutes les gammes d'hôtels d'Accor en Algérie.*

2-Question et réponses période Covid 19 :

4. Quand le 1^{er} cas de Covid 19 fut recensé le 25 février 2020 en Algérie, le groupe avait il vu venir la crise ? si oui ont-ils élaborer des stratégies pour se préparer a la crise qui allait éclater ?
 - *Personne n'a vu venir cette pandémie dans le groupe Accor en Algérie, Ils ont directement appliqué les procédures barrières (Masques, Gel, distanciation physique ...etc.).*
5. Est-ce que les hôtels d'Accor furent fermés en Algérie en cette période de crise ? si oui lesquels ?
 - *À part IBIS ALGER AERPORT, et par moment IBIS ORAN (fermé et rouvert à 2 reprises), SOFITEL ; sinon tout les autres (IBIS TLEMCEN, IBIS SETIF, NOVOTEL SETIF, IBIS CONSTANTINE & NOVOTEL CONSTANTINE) ont été fermés.*
6. La fréquence des promotions des salariés à elle était modifiée ?
 - *Oui elle a fortement baissée, il n'y a eu que de rares cas de promotion.*
7. Est-ce que le droit de démission est maintenu durant cette période de crise ?

- *Oui.*
8. Un salarié ayant atteint l'âge légal de la retraite, ouvre t'il droit a faire une demande de retraite en cette période de crise ?
- *Oui, au contraire ca permettait de mieux les protéger car l'impact de la maladie est plus dévastateur sur les personnes âgés.*
9. Y' a il eu des licenciements liée a cette période de crise ? si oui pour quel motif ?
- *Oui, il y'a eu des licenciements pour motifs économiques vu la baisse d'activité ; ils y'a eu des licenciements anticipé des cdd a l'amiable sauf pour les cdd remplaçant par exemple le remplacement d'un salarié en congé de maladie.*
10. Le groupe Accor en Algérie a il confiner la totalité ou juste une partie de ses salarié ? si c'est une partie sur quel critère est ce qu'ils se sont basé ?
- *Le groupe ne peut mettre en chômage partiel que sous la directive de l'état comme au début la majorité des salarié on était mis en chômage partiel ; puis ils ont commencé à fusionner des postes et ne laisser que les postes indispensable durant cette période.*
11. Hôtel Mercure Africana de Ain el Benian est il toujours en cour de construction ? ou a il était mis en pause ?
- *Tout les projets de Accor en Algérie en était mis en pause.*

2-1-Question et réponses liée a la procédure de recrutement :

12. Est-ce que le groupe Accor en Algérie recrute ? si oui recrute il des ouvrier, employé et cadres comme en période de non crise, ou exclusivement des cadres pouvant les aider a gérer cette période ?
- *Le recrutement a était Gelée.*
13. Si le groupe maintien le recrutement en cette période, quel type de prospection ont il privilégier ?
- *Le recrutement a était Gelée.*
14. Est-ce le que la société mère à envoyer des cadres spécialisé en gestion de crise pour aider sa filiale en Algérie ?
- *Non, pour des raisons sanitaire.*
15. Est-ce que la directive qui dis que le recrutement ne dois se faire que du 1^{er} au 15 de chaque mois est toujours maintenu ?
- *Le recrutement a était Gelée.*

2-2-Question et réponses liée a la procédure d'intégration :

16. Dans le cas où le salarié fut recruté et que la crise commença durant sa période d'intégration, comment le groupe aurait-il géré cette dernière ? mise en pause ou arrêt de l'intégration et donc le salarié commence directement le travail ou licenciement ?

- *Licenciement pour motif économique.*

17. Est-ce que les formations obligatoires d'Accor sont maintenues ? si oui ont-ils rajouté des formations qui améliorent les connaissances en gestion de crise ?

- *Non, car il n'y a pas de période d'intégration.*

18. Est-ce que la période d'essai est maintenue ? si oui est-elle devenue plus sélective ?

- *Non, car il n'y a pas de période d'intégration.*

2-3-Question et réponses liée à la procédure de gestion des absences et congés et discipline :

19. Les motifs d'absence et ses conséquences sur le droit du salarié ont-ils été modifiés ?

- *Rien n'a été modifié.*

20. Les sanctions liées aux absences ont-elles subi des changements ? si oui sont-elles devenues plus sévères ?

- *Oui elles sont plus suivies et sévères.*

21. Les départs en congé payé sont-ils permis ?

- *Oui.*

22. Les collaborateurs peuvent-ils bénéficier des congés spéciaux ?

- *Oui.*

23. Est-ce que les autorisations de sorties sont permises ?

- *Non.*

24. Y'a-t-il eu un changement dans les procédures que doit faire le RRH en cas d'abandon de poste ? si oui quels sont les nouvelles sanctions disciplinaires ?

- *C'est devenu plus expéditif, il n'y a plus de perte de temps la demande de nouvelle ce fait le jour même et après 3 demandes de nouvelles il y'aura le licenciement pour fautes graves.*

25. Est-ce que les absences spéciales rémunérées sont permises ?

- *Non.*

2-4-Question et réponses liée à la procédure de gestion des apprentis :

26. Tous les métiers des hôtels d'Accor sont-ils fonctionnels ? si non quels sont les métiers maintenus fonctionnels ?

- *Non, il n'y a que les femmes de chambres, réceptionniste, sécurité et service technique ; les autres sont en chômage partiel.*

27. Est-ce que les stages d'apprentissage sont maintenus ? si oui est ce que le délai d'intégration d'apprenti est maintenu ?

- *Non.*

28. Les obligations de l'apprenti et du maître d'apprentissage ont-elles été modifiées ?

- *Absences d'apprentis.*

29. Les droits de l'apprenti ont-ils été modifiés ?

- *Absences d'apprentis.*

2-5-Question et réponses liée a la procédure de formation :

30. Les fréquences de formation ont-elles été modifiées ?

- *Oui, ils n'ont gardé que l'essentiel et leur durée a été raccourcie.*

31. Le groupe a-t-il privilégié les formations en gestion de crise ?

- *Oui, concerne les cadres et directeur et qui reçoivent des formations par distances et a durée limitée.*

2-6-Question et réponses liée a la procédure de paie :

32. Y'a-t-il eu des modifications en terme de paie des salariés ou sont-elles identiques à celle perçue hors crise ?

- *Il n'y a que Les salariés qui sont fonctionnel qui perçoivent un salaire mais qui est plus bas que celui qui était perçue en période hors crise car il y'a eu des primes qui ont sauté comme celle de la rentabilité et celle de la présence.*

33. Est-ce que tous les salariés de Accor en Algérie sont payés ou juste ceux qui sont fonctionnel ?

- *Seuls ceux qui sont fonctionnels sont payés par Accor ; ceux en chômage partiel sont en grande partie pris en charge par l'état et une petite partie par Accor.*

2-7-Question et réponses liée a la gestion du temps :

34. La plage horaire a-t-elle été modifiée durant la crise ?

- *Oui, à temps partiel en fonction de l'activité du salarié comme par exemple le métier de réceptionniste n'est plus exercé pendant la nuit, il dépend aussi des décisions du gouvernement en ce qui concerne le couvre feu, le temps dépend des besoins de l'hôtel et les repos ne sont plus respectés.*

Table des matières :

Dédicace :	2
Remerciement :	3
Sommaire :	4
Liste des Tableaux :	6
Liste des abréviations :	7
Résumé :	8
INTRODUCTION GENERAL :	10
Chapitre 1 : Fondement théorique de la GRH et procédures de gestion de ressources humaines dans le secteur hôtelier	13
Introduction du chapitre 1 :	13
Section 1 : Les fondements théoriques de la GRH :	14
1.1.1 .Définition :	14
1.1.2. Les ressources humaines participent a la stratégie de l’entreprise :	14
1.1.3. Historique de la GRH :	15
1.1.3.1. La gestion des ressources humaines : un concept récent.....	15
1.1.3.2. Les apports de l’école des relations humaines :	15
1.1.3.3. Le contexte à l’origine de la GRH :	15
1.1.3.3.1. Les changements technologiques :	15
1.1.3.3.2. La mondialisation :	16
1.1.3.3.3. L’incertitude économique et le contexte social :	16
1.1.4 .Les enjeux de la fonction du personnel :	16
1.1.4.1. La personnalisation	16
1.1.4.2. La flexibilité	17
1.1.4.3. La motivation et la productivité	17
Section 2 : Les procédures de gestion des ressources humaine dans le secteur de l’hôtellerie :	18

1.2.1. La procédure de recrutement et d'intégration :	18
1.2.1.1. La procédure de recrutement :	18
1.2.1.1.1. Définition du recrutement :	18
1.2.1.1.2. La fiche de poste :	18
1.2.1.1.2.1. Définition :	18
1.2.1.1.2.2. Objectifs :	19
1.2.1.1.3. Le recrutement interne et externe :	19
1.2.1.1.3.1. Le recrutement interne :	19
1.2.1.1.3.1.1. Définition :	19
1.2.1.1.3.1.2. Les avantages :	20
1.2.1.1.3.1.3. Les inconvénients :	20
1.2.1.1.3.1.4. Les outils appropriés :	21
1.2.1.1.3.2. Le recrutement externe :	22
1.2.1.1.3.2.1. Définition :	22
1.2.1.1.3.2.2. Les avantages :	22
1.2.1.1.3.2.3. Les inconvénients :	23
1.2.1.1.3.2.4. Les outils appropriés :	24
1.2.1.1.4. Le plan de recrutement :	24
1.2.1.1.5. L'entretien d'embauche :	25
1.2.1.1.5.1. Définition :	25
1.2.1.1.5.2. Les enjeux de l'entretien de recrutement :	25
1.2.1.1.5.3. La réglementation :	25
1.2.1.1.5.4. Les outils de conduite et d'analyse des entretiens :	26
1.2.1.2. La procédure d'intégration :	26
1.2.1.2.1. Définition :	26
1.2.1.2.1.1. En économie :	26

1.2.1.2.1.2. L'intégration des salarié :	27
1.2.1.2.2. L'onboarding :	27
1.2.1.2.2.1. Définition :	27
1.2.1.2.2.2. L'objectif de l'onboarding	28
1.2.1.2.2.3. L'importance d'assurer un bon parcours d'onboarding :	28
1.2.1.2.2.4. Les enjeux :	28
1.2.1.2.2.5. Relation entre l'onboarding et la marque de l'employeur :	29
1.2.1.2.2.6. Les outils qui facilitent le parcours d'onboarding :	29
1.2.2. Procédure de gestion des absences ,congés et discipline :	30
1.2.2.1. La demande d'autorisation d'absence :	30
1.2.2.2. Sanction disciplinaire :	30
1.2.2.2.1. Définition :	30
1.2.2.2.2. Conditions :	31
1.2.2.2.3. Les délais :	31
1.2.2.2.4. Les sanctions interdites :	31
1.2.2.2.5. Le refus de la sanction :	32
1.2.2.2.6. L'échelle des sanctions :	32
1.2.2.2.6.1. La sanction mineure :	32
1.2.2.2.6.2. Les sanctions lourdes :	32
1.2.2.2.7. La procédure disciplinaire :	34
1.2.2.2.7.1. La procédure simple (avertissement, blâme) :	34
1.2.2.2.7.2. La procédure « lourde » : mise à pied, la mutation et rétrogradation :	34
1.2.3. La procédure de gestion des apprentis :	38
1.2.3.1. Définition du stage d'apprentissage :	38
1.2.3.2. Les métiers et l'emploi dans le secteur de l'hôtellerie :	38

1.2.3.2.1. Les métiers d'étages :	38
1.2.3.2.2. Les métiers de salle :	40
1.2.3.2.3. Les métiers de la cuisine :	43
1.2.4. La procédure de gestion des formation :	46
1.2.4.1. Définition de la formation professionnelle :	46
1.2.4.2. Les catégories du plan de formation :	46
1.2.4.3. Le plan de formation :	47
1.2.4.3.1. Définition et rôle :	47
1.2.4.3.2. Obligations légales	47
1.2.5. La procédure de paie :	48
1.2.5.1. Définition de la paie :	48
1.2.5.2. Les Modalités de paiement :	48
1.2.6. La procédure de gestion du temps :	50
1.2.6.1. Définition de la durée légale de travail :	50
1.2.6.2. Définition des heures supplémentaires de travail :	51
1.2.6.3. La gestion du temps :	51
Chapitre 2 : présentation et procédures de gestion de ressources humaines du groupe Accor :	53
Introduction du chapitre 2 :	53
Section 1 : La présentation de ACCOR	54
2.1.1. Accor en bref :	54
2.1.2. Adresse du siège social d'Accor :	54
2.1.3. Historique d'Accor :	54
2.1.4. Etymologie de Accor :	62
2.1.5. L'histoire du logo :	63
2.1.6. Les partenaires du groupe Accor :	64

Section 2 : Les procédures de GRH chez Accor :	70
2.2.1. Procédure de recrutement et d'intégration :	70
2.2.1.1. Objet :	70
2.2.1.2. Domaine d'application :	70
2.2.1.3. Document de référence :	70
2.2.1.4. Responsabilités :	70
2.2.1.5. Disposition générales :	70
2.2.2. Procédure de gestion des absences et des congés :	77
2.2.2.1. Objet :	77
2.2.2.2. Domaine d'application :	77
2.2.2.3. Document de référence :	77
2.2.2.4. Responsabilité :	77
2.2.2.5. Disposition générales :	77
2.2.3. La procédure de gestion des apprentis :	82
2.2.3.1. Objet :	82
2.2.3.2. Domaine d'application :	82
2.2.3.3. Document de référence:	82
2.2.3.4. Responsabilités :	82
2.2.3.5. Disposition générales :	82
2.2.4. Les procédures de gestion de formation :	86
2.2.4.1. Objet :	86
2.2.4.2. Domaine d'application :	86
2.2.4.3. Document de référence :	86
2.2.4.4. Responsabilités :	86
2.2.4.5. Disposition générales :	86
2.2.5. Les procédures de gestion de paie :	87

2.2.5.1. Objet :	87
2.2.5.2. Domaine d'application :	87
2.2.5.3. Responsabilités :	87
2.2.5.4. Disposition générales :	87
2.2.6. Procédure discipline :	88
2.2.6.1. Objet :	88
2.2.6.2. Domaine d'application :	88
2.2.6.3. Document de référence :	88
2.2.6.4. Responsabilités :	88
2.2.6.5. Disposition générales:	88
2.2.7. Procédure de la gestion du temps :	89
2.2.7.1. Définition :	89
2.2.7.2. Durée légale :	89
2.2.7.3. Heures supplémentaires.....	89
2.2.7.4. Horaires de travail :	89
Chapitre 3 : L'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les procédures de GRH chez Accor en Algérie	91
Introduction du chapitre 3 :	91
Section 1 : Accor en Algérie :	92
3.1.1. Pénétration de Accor dans le secteur hôtelier Algérien :	92
3.1.2. Crise sanitaire du covid-19 et son impact sur L'économie :	94
3.1.2.1. Définition du covid-19 :	94
3.1.2.2. L'impact du Covid-19 sur L'économie Algérienne :	94
Section 2 : Etude de cas : analyse de l'entretien avec la direction RH :	95
3.2.1. Analyse du groupe Accor Algérie hors période Covid-19 :	95
3.2.2. Analyse du groupe Accor Algérie durant la période de Covid-19 :	95

3.2.2.1. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de recrutement et intégration :	96
3.2.2.2. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion des absences et congés et discipline :	96
3.2.2.3. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion des apprentis :	97
3.2.2.4. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de formation :	97
3.2.2.5. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de paie :	97
3.2.2.6. L'impact de la crise sanitaire sur la procédure de gestion du temps :	97
Conclusion du chapitre 3 :	97
Conclusion générales :	98
Apports de la recherche :	99
Recommandations :	99
Difficulté et limite de la recherche :	100
Bibliographie :	101
Annexes : entretiens avec la direction de gestion des ressources humaines	105