
L'INNOVATION ET LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. L'INDUSTRIE TOURISTIQUE *INNOVACIÓN Y PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. INDUSTRIA DEL TURISMO* INNOVATION AND PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOURISM INDUSTRY

Juan Manuel Benitez Del Rosario (juanma.bero@icloud.com)

Directeur de thèse. Doyen : La Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme, de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria

Moussadak Habiba (habibamoussadak@gmail.com)

Doctorante. La Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme, de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria. Administrateur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir- Maroc

RÉSUMÉ

Vue la tendance à la mondialisation et la croissance accélérée que connaît le monde, le facteur clé de la compétitivité dans une industrie de service se voit appuyé sur le savoir et la connaissance accentuée sur le concept de l'innovation.

Pour l'industrie touristique, l'innovation dans la pratique de la Gestion des Ressources Humaines tend à être un moteur de compétitivité par le biais de la créativité et la croissance de cette pratique et qui contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise touristique.

Ceci conduit donc à poser la question suivante : Dans quelles mesures l'innovation en pratique de la gestion des ressources humaines constituent

t- elle un facteur clé de la performance, de la création de la valeur et de succès de l'entreprise touristique?

Pour répondre à cette question, il faut introduire le concept de l'innovation dans l'industrie touristique et détecter les changements innovants dans la pratique de la gestion des ressources humaines qui reflètent la qualité de service et qui génère un avantage concurrentiel.

MOTS CLÉS

Innovation, GRH, pratique de la GRH.

RESUMEN

Ver la tendencia de la globalización y el rápido crecimiento que el mundo sabe, la clave de la competitividad en una industria de servicios se ve apoyada en el conocimiento y la comprensión hincapié en el concepto de innovación.

Para la industria del turismo, la innovación en la práctica de la gestión de recursos humanos tiende a ser un impulsor de la competitividad a través de la creatividad y el crecimiento de la práctica y contribuye a mejorar el rendimiento de la negocio del turismo.

Esto nos lleva a la siguiente pregunta: ¿En qué medida la práctica la innovación de la gestión de los recursos humanos es que un factor de rendimiento clave de la creación de valor y el éxito del negocio del turismo?

Para responder a esta pregunta, debemos introducir el concepto de innovación en la industria del turismo e identificar cambios innovadores en la práctica de la gestión de recursos humanos que reflejan la calidad del servicio y genera una ventaja competitiva.

Palabras clave: la innovación, la práctica de la gestión de recursos humanos gestión de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE

La innovación, la práctica de la gestión de recursos humanos gestión de recursos humanos.

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Moussadak Habiba

Desde 2003: Director de la Escuela Nacional de Administración y Negocios (ENCG) Agadir, 2013: estudiante de doctorado en el primer año la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULGC). 2012: Un Plan Maestro y Gestión Turística La Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 2010 tiene un título universitario en Estudios Especializados (ENCG Agadir). Opción: Comunicación Gestión y Dirección de Proyectos. Escuela Nacional de Administración y Negocios.

SUMMARY

View the tendency of globalization and the accelerated growth that the world knows, the key to competitiveness in a service industry is seen leaning on the know and knowledge emphasized on the concept of innovation.

For the tourism industry, innovation in the practice of Human Resource Management tends to be a driver for competitiveness through creativity and growth of this practice and contributes to improving the performance of the tourism business.

This leads therefore to the following question: To what extent innovation practice of human resource management is she a key performance factor of value creation and success of the tourism business?

To answer this question, we must introduce the concept of innovation in the tourism industry and detect innovative changes in the practice of human resource management that reflect the quality of service and and which generates a competitive advantage.

KEYWORDS

Innovation, HRM practice of HRM.

SUMMARY CV

Moussadak Habiba

Since 2003: Director at The National School of Business and Management (ENCG) Agadir, 2013: PhD student in the first year The Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria (ULGC). 2012: A Master Planning and Tourism Management The Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria. 2010 holds a University Degree in Specialized Studies (ENCG Agadir). Option: Management Communication and Project Management.

INTRODUCTION

La mondialisation et les changements environnementaux ont exigé à toutes sortes d'organismes, d'industries, d'entités à faire face à des conditions inattendues des variations des règles de fonctionnement et de gestion.

L'industrie touristique a connue des bouleversements en la matière et plus particulièrement en pratique de la gestion des ressources humaines qui est touchée immédiatement du faite de sa liaison directe au capital humain.

Facteur de compétitivité, l'innovation en pratique de gestion des Ressources Humaines et avec son rythme accéléré et la diversité de ses activités occupe une place primordiale dans la gestion stratégique de l'entreprise touristique avec son aspect économique et social, et afin d'identifier ces enjeux, il est évident d'apprendre à découvrir, à analyser, à initier et à adopter de nouvelle tendance en pratique de gestion des ressources humaines.

L'objectif de cet article est de repérer les différentes pratiques en Gestion de Ressources Humaines et qui favorisent l'augmentation de le

rendement en liaison avec l'innovation ce fait il faut poser la question : Dans quelles mesures l'innovation en pratique de la gestion des ressources humaines constituent t- elle un facteur clé du rendement, de la création de la valeur et de succès de l'entreprise touristique?

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question il faut : Définir le concept de l'innovation dans l'industrie touristique et repérer les transformations innovantes dans la pratique de la gestion des ressources humaines et qui aptes à améliorer le rendement et fournir des recommandations aux organismes du secteur touristique.

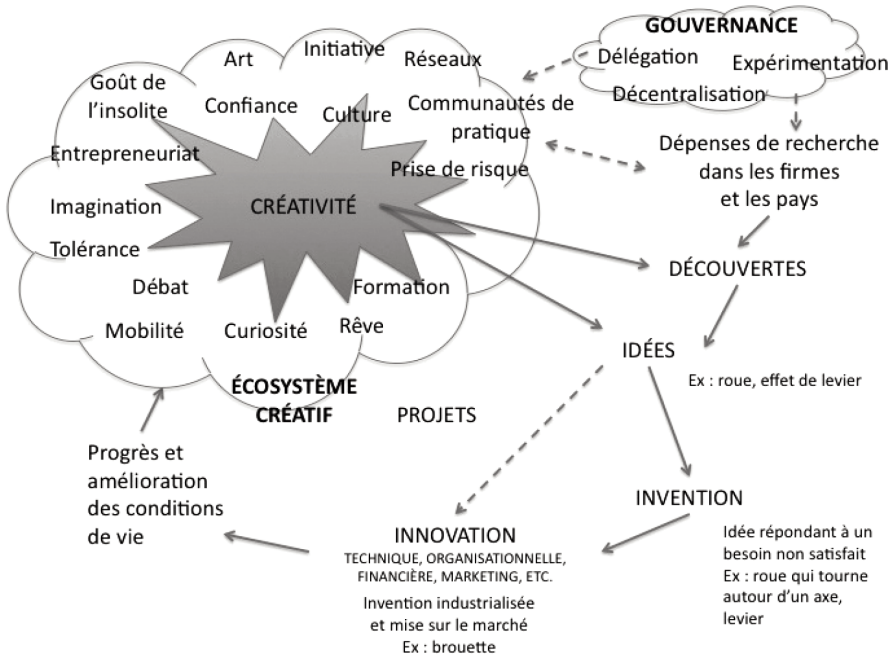
1. CONCEPT DE L'INNOVATION DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE :

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'innovation comme étant la mise en œuvre d'un produit que se soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu du travail ou les relations extérieures.

D'après SEARS et BABA, 2011. YU et HAN, 2010, une innovation est amplement reconnue comme étant l'aboutissement d'une nouvelle idée créative dont l'application apporte une valeur ajoutée. Selon Carlsen *et al.* (2008 : 3), l'innovation peut ainsi être décrite comme

« a catalytic development process that activates a number of processes according to a new situation ».

Elle peut prendre la forme d'un produit, d'un processus, d'une forme de gestion, de logistique ou d'innovation institutionnelle (Hjalager, 1996) et peut être perturbatrice ou progressive (Schaper et Volery, 2007).



J. P. Flipo (2001) «l'innovation dans les activités de service», Ed d'Organisation

Selon GALLOUJ, on distingue trois perspectives pour aborder l'innovation dans les services :

- L'assimilation qui consiste à réduire l'innovation dans les services à l'adoption de systèmes techniques.
- La différenciation qui se propose de rendre compte de la spécificité de l'innovation dans les services.
- L'intégration qui élabore des modèles communs pour l'innovation industrielle et de service.

Et puisque l'industrie touristique est une industrie de services reliés à des produits, l'innovation dans le service (ENZ, 2012), est l'introduction de nouvelles idées à l'égard des manières de délivrer les services, de nouveaux concepts ou de nouveaux modèles d'entreprises de services, par l'amélioration continue des opérations de la technologie, de la performance du personnel, de la gestion de l'expérience client.

En résumé on peut définir l'innovation dans l'industrie touristique par plusieurs façons :

- Innovations de produit : offrir un nouveau produit et un nouveau équipement sur un site (hébergement, loisir..), offrir un nouveau service (club enfant, transfert de bagages...), ou une nouvelle activité (sportive ou culturelle...), intégrés dans un produit existant, proposer une nouvelle destination, combiner les caractéristiques de deux ou plusieurs produits (séjour golf, thalassothérapie, séjour sédentaire+circuit) ; fractionner un produit existant.
- Amélioration des caractéristiques d'un équipement : taille, confort.
- Amélioration de l'efficacité du service offert : nouvel équipement informatique, personnel mieux formé.
- Amélioration et maintien du service rendu, en diminuant son coût.
- Amélioration de la qualité du service offert ; gestion des files d'attente le jour d'arrivée.

Comme pour bien des pratiques de gestion des entreprises de services, la nature intangible des services, leurs variations dans la livraison, l'implication des clients et des employés dans le processus ainsi que leur périssabilité, le processus d'innovation dans les services se distinguent des entreprises manufacturières (Johnston, 1989). On ne peut pas faire les choses de la même manière.

L'industrie touristique est profondément interpellée par le processus d'innovation et est considérée comme une approche stratégique, puisque les entreprises démontrant une « forte intensité innovatrice », obtiennent de meilleures performances (Den Hertog, 2011).

Mais dans l'industrie touristique, il est difficile de distinguer les nouvelles idées et concepts qui constituent réellement une innovation, car ce qui constitue une innovation pour certains peut être vue comme une reproduction d'une idée ou concept déjà été développé. C'est ainsi l'innovation en tourisme est le résultat de combinaison de différents facteurs hétérogènes tels que l'évolution démographique, les changements environnementaux, aspects sociaux etc. et qui donne naissance

différentes formes très variées : innovations organisationnelles, innovations technologiques, innovation commerciales, innovation sociales.

Aujourd'hui le tourisme est confronté à trois paradoxes fondamentaux qui hypothèquent son avenir, auxquels s'ajoutent des contradictions sectorielles et régionales.

- Le développement durable du tourisme s'impose alors que l'activité touristique s'avère plutôt gourmande – énergivore sur le plan de ses déplacements, impacts négatifs sur l'environnement et les communautés, etc.
- Le tourisme représente un secteur capitalistique qui nécessite des investissements importants, mais qui est confronté à un cycle de vie des produits de plus en plus court.
- Le tourisme est constitué d'une clientèle volatile et sensible aux modes, en quête de sens et de valeurs, qui veut donc à la fois une «expérience de vie» et des «paillettes ».

2. PRATIQUE DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

La pratique de la gestion de ressources humaines est répartie en trois objectifs : Attraction, Développement et la Rétention du personnel.

- Attraction :
 - Recrutement et sélection.
 - Accueil et intégration.
- Développement :
 - Gestion de la formation.
 - Gestion de la performance.
 - Gestion de carrière.
 - Coaching.
- Rétention :
 - Gestion de la rémunération globale.
 - Reconnaissance.
 - Gestion des mesures disciplinaire.
 - Santé et de sécurité au travail.

- Gestion environnemental.
- Gestion des dossiers d'employés.
- Gestion des mécanismes de communication.
- Prévention du harcèlement au travail.

L'industrie touristique est confrontée à diverses problématiques sur le plan de la gestion des ressources humaines plus particulièrement:

- Le recrutement :

Peu importe le secteur ou la taille de l'entreprise, le recrutement représente une difficulté majeure à laquelle sont confrontées les entreprises touristiques, ses difficultés sont perçues pour les postes nécessitant des compétences techniques de même que pour ceux qui exigent des compétences élémentaires.

- Le roulement du personnel :

La difficulté de roulement du personnel réfère à deux réalités différentes, d'une part la perte d'employés qui quittent volontairement l'entreprise après une période de temps plus ou moins courte pour occuper un autre emploi, soit chez un concurrent ou dans un tout autre domaine et ce, souvent dans le but d'améliorer leur situation personnelle d'emploi.

D'autre part, la difficulté qu'éprouvent les entreprises de pouvoir réembaucher les mêmes personnes qui ont été mises à pied à l'approche de la basse saison, soit parce que celles ci se sont trouvées entretemps un autre emploi chez un autre employeur ou qu'elles décident de s'orienter dans un autre secteur d'activité, ou tout simplement parce qu'elles privilégient de ne travailler que quelques mois par année. Les entreprises qui opèrent de façon saisonnière vivent aussi cette difficulté ce qui les obligent à procéder à de nouvelles embauches au début de chaque saison.

- Les compétences des employés :

La difficulté se traduit d'une part par les capacités d'une personne (compétence au sens d'une ressource), et d'autre part par le contenu ou les attendus de son poste.

- Motivation du personnel :
La difficulté se traduit dans des comportements et des attitudes au travail (valeur et attentes des individuées). La qualité de l'encadrement est aussi invoquée par certaines entreprises.

3. L'INNOVATION ET LA PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Créer de la valeur oblige les entreprises à obtenir et conserver un avantage concurrentiel (David, 1997). L'innovation est un moyen privilégié d'y parvenir puisqu'elle peut placer l'entreprise en position quasi monopolistique pour une durée plus ou moins longue (Liouville, 2006).

Parmi les défis que les industries touristiques doivent relever figurent ceux des ressources Humaines, de la qualification et de la motivation des travailleurs du secteur, et l'innovation dans l'emploi doit concilier à la fois les impératifs de quantité/ qualité mais aussi de flexibilité et de sécurité, permettant notamment de procurer aux salariés un cursus professionnel cohérent et valorisant (favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique).

L'innovation dans les ressources humaines correspond alors à l'introduction de programmes, de politiques, de pratiques ou de systèmes nouveaux conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'objectif d'optimiser la transformation du travail en performance.

- Recrutement :
En termes de recrutement, l'innovation aujourd'hui semblerait être le recrutement de managers immédiatement opérationnels. Aussi, les entreprises préfèrent-elles recruter directement des compétences issues de formations de haut niveau que de former leurs managers en interne. Par contre, elles alimenteraient ensuite leurs postes managériaux essentiellement en interne. La perception que les politiques de promotions sont peu transparentes pour obtenir de la

performance est encore répandue parmi les répondants. Pourtant, les promotions récompenseraient les personnes compétentes.

Aussi, la performance aurait-elle son importance, aux côtés du réseau et de l'école d'origine. De plus, les décisions concernant les promotions peuvent être remises en cause. Cette innovation d'ouverture serait renforcée par une plus grande accessibilité aux informations sur les postes vacants dans l'entreprise. Le développement de l'Intranet facilite cette innovation.

- **Accueil et intégration :**

L'accueil et l'intégration sont des processus veillant à transmettre tous les outils et toutes les informations nécessaires au nouvel employé lui permettant ainsi d'être efficace dans son travail, son équipe et dans l'organisation en général. Cette pratique vise à mobiliser les nouveaux employés, à leur permettre de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'à leur donner l'assurance d'être supportés dans leur intégration. La mise en place d'une démarche d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, la performance et l'implication de l'employé au sein de l'entreprise.

- **Gestion de la formation :**

En pratique de la gestion des Ressources Humaines, La gestion de la formation repose sur un ensemble d'activités qui assurent le développement des compétences des employés. Ainsi, la gestion de la formation vise l'acquisition de connaissances (le savoir), la transposition des connaissances en habiletés pour faire (le savoir-faire) et l'adoption ou l'ajustement de valeurs, de normes, d'attitudes et de comportements (le savoir-être). Cette activité entend proposer des façons de faire qui puissent atteindre les résultats escomptés, soit de contribuer au transfert des compétences acquises au milieu de travail. Le développement des compétences se fait par la combinaison de formations internes et externes en concordance avec les besoins organisationnels et individuels.

- Gestion de la performance :
De façon générale, et plus particulièrement en gestion des Ressources Humaines, la performance des employés est toujours gérée dans les organisations. Ce qui varie d'une organisation à une autre, c'est le caractère officiel ou non de la politique. Ainsi, la gestion de la performance, selon St-Onge et al. (2004), constitue une activité qui doit amener les employés à déployer les énergies nécessaires à la réalisation des buts de l'entreprise, en mettant en rapport les critères de rendement individuels et les objectifs stratégiques. La gestion de la performance se veut aussi la mise en application des activités que sont la planification, le suivi et l'évaluation du rendement.
- Gestion des carrières :
La gestion des carrières et la formation constituent un domaine d'innovation important pour l'industrie touristique. La formation de développement, c'est-à-dire la formation d'employabilité dispensée pour les nouveaux emplois ou fonctions et qui vise à développer les compétences du futur, apparaît être une innovation essentielle pour permettre aux personnes de progresser dans l'entreprise. Elle donne aux salariés une plus grande chance d'augmenter leur rémunération dans leur entreprise. Le meilleur de chacun est obtenu notamment par l'octroi d'un poste stimulant. Aussi, une plus grande satisfaction au travail en résulte-t-elle. La formation passe notamment par l'affectation des personnes à des projets particuliers. Les haut-potentiels sont plutôt privilégiés dans la gestion des carrières. Cependant, définir les parcours de carrières pour tous les salariés est une innovation payante en termes de performance. Les cadres et non cadres bénéficient de la formation de développement. Le coaching par les supérieurs directs pour améliorer les compétences de l'organisation est une innovation qui porte ses fruits en termes de performance organisationnelle. Enfin, le développement des compétences passe par la rotation des postes. Les entreprises semblent aussi encourager les salariés à appliquer ce qu'ils ont appris au retour de leur formation.

- Coaching :

Aussi le coach constitue un levier d'innovation important pour l'industrie touristique, il facilite, aide la personne à trouver ses propres solutions. Le gestionnaire coach, lorsqu'il accompagne un employé dans son développement professionnel, cherche à envisager les problèmes sous des angles différents, met l'accent sur les aspects les plus préoccupants, discute des problèmes réels rencontrés, fournit des textes et des notions qui favorisent la réflexion, procure des outils et des trucs lorsque pertinent, et assure un suivi ainsi qu'une évaluation de la progression.

- La rémunération :

Les innovations dans le domaine de l'évaluation de la performance sont liées aux innovations dans celui des rémunérations.

Les entreprises innovent en termes de rémunération en liant davantage cette dernière à l'évaluation des performances. Comme pour l'évaluation, les entreprises s'efforcent de fournir aux salariés une explication claire de son système de rémunération et de son application. Cette innovation de la transparence s'accompagne aussi d'une volonté de mettre en place une rémunération très compétitive. La gestion de la rémunération vise l'adoption, par les employés, des comportements et attitudes désirés dans un esprit d'équité et de respect des lois.

- Evaluation :

L'innovation et pratique de gestion des ressources Humaine porte aussi sur le système d'évaluation qui tend fortement à devenir plus objectif et moins biaisé. L'évaluation à 360 degrés, en multipliant les sources, tendrait à rendre le système d'évaluation plus objectif. Le rôle du département RH est fondamental en apportant à tout le personnel une explication claire de son système d'évaluation des performances et de son application.

Le système d'évaluation contribue aujourd'hui fortement à la clarté des rôles dans l'entreprise touristique. Il responsabilise aussi davantage les salariés. Ces systèmes d'évaluation sont davantage orientés sur la performance au travail.

- **Reconnaissance :**
Dans l'industrie touristique comme pour les autres organisations qui sait reconnaître le talent de son personnel dispose d'un avantage concurrentiel car elle met en place des moyens organisationnels pour créer un climat positif et rendre les employés fiers de leur travail. Pour réagir à la pénurie de main-d'œuvre, attirer de nouveaux travailleurs, rehausser la qualité du travail et réduire le roulement de personnel, donc il est nécessaire de mettre en place des stratégies de reconnaissance au travail.
- **Gestion des mesures disciplinaires :**
L'application des mesures disciplinaires est depuis toujours la bête noire des supérieurs immédiats et des gestionnaires. Souvent, pour éviter les confrontations, des situations sont tolérées jusqu'à ce que les événements viennent perturber réellement le travail et surtout le climat. La perception à l'égard des mesures disciplinaires doit pourtant être vue, autant de la part de l'employeur que de l'employé, comme un mode de discussion encadré permettant aux deux parties d'expliquer graduellement leur point de vue. Pour cette raison, et dans le but d'innover en cette pratique, l'application de mesures progressives et constructives est une avenue à privilégier.
- **Santé et sécurité au travail :**
Cette pratique a pour but de promouvoir, préserver et encadrer la santé et la sécurité des employés en leur procurant un milieu de travail sécuritaire et en favorisant les meilleures méthodes de travail. De plus, elle vise à mettre en œuvre tous les moyens pour éviter des impacts financiers sur l'entreprise de même que sur la vie du travailleur. Cette politique est le reflet de l'engagement de la direction ainsi que des attentes qu'elle a face à ses employés, et elle est l'assurance d'un milieu de travail sain.
- **Gestion des mécanismes de communication :**
La gestion des communications permet d'offrir de l'information de la bonne manière, au bon moment et aux bonnes personnes. Ainsi, il

importe de mettre en place des mécanismes de communication et de les appliquer avec rigueur et constance.

La communication organisationnelle constitue un moyen unique pour assurer une transmission d'information visant une compréhension commune et adéquate de l'organisation. Par l'établissement de divers moyens de communication, il est possible de rallier les perceptions individuelles autour d'une vision commune du projet d'entreprise. De plus, les idées, aussi farfelues puissent-elles paraître, méritent une attention particulière.

4. RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT DU RENDEMENT DU PERSONNEL DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Le rendement au travail doit être mesuré d'une façon valable, fiable, pratique et sans partie pris, C'est pourquoi la mesure du rendement par le biais des évaluations des clients n'est ni pratique ni impartiale. Par ailleurs, n'avoir que des superviseurs ou des pairs qui mesurent le rendement des employés ne tient pas compte du point de vue de la clientèle et ne peut pas donc être considéré comme entièrement valable. Dans la mesure du possible, les commentaires des clients devraient être recueillis, et ce, dans le but d'avoir une vision plus globale du rendement du personnel, mais seulement à des fins de rétroaction et de perfectionnement.

Étant donné que l'évaluation ne peut être complètement objective et que cette démarche n'est pas très pratique, on ne devrait pas l'employer pour prendre des décisions administratives. Toutefois, informer le personnel des réactions de la clientèle à partir d'autres sources, ne serait-ce qu'à des fins de perfectionnement, peut améliorer le rendement au travail. Même si déjà certaines organisations tentent de mesurer le rendement du personnel grâce aux sondages d'opinion auprès des clients (avec cartes de commentaires dans la chambre d'hôtel ou visites de clients-mystère, etc.), il reste que plus d'attention devrait être consacrée à cette forme d'évaluation.

Ce type de rétroaction multisource est efficace seulement si la culture de l'organisation touristique valorise la rétroaction et le processus d'évaluation.

Aussi à recommander, de mettre en place un tableau de bord prospectif pour créer une culture dans la quelle la satisfaction et la fidélité de la clientèle sont considérées comme composantes clés du rendement.

Dans le secteur touristique, aussi l'aspect du comportement organisationnel doit être pris en considération pour mesurer le rendement du personnel par le fait de non évaluer le personnel seulement par l'exécution des tâches mais aussi le valoriser et l'encourager.

Étant donné que l'industrie touristique est spécifiquement axée sur les gens, il est nécessaire d'avoir d'un plan de développement de Ressources Humaine par un meilleur accès à la formation, de meilleures conditions de travail et la reconnaissance des compétences acquises par le personnel touristique qualifié qui sont des facteurs déterminants pour le succès et la performance.

Salanova, Agut, et Peiró (2005) ont identifié un lien favorable fort entre engagement et une mentalité axée sur le service, défini par les efforts et les compétences du personnel dans la prestation de services de qualité. En outre, ils ont établi des liens positifs entre le climat du service, le rendement du personnel et la fidélité de la clientèle, c'est ainsi est établie les facteurs d'engagement envers l'entité touristique.

L'engagement, la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel restent aussi des recommandations à prendre par l'industrie touristique et ils sont parmi les nombreux facteurs qui produisent de hauts niveaux de rendement.

5. CONCLUSION

Dans l'industrie touristique, comme pour tout autre secteur, l'innovation se heurte, à l'absence de plan d'innovation, d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. Ceci s'explique, d'une part (au niveau de l'entreprise) par « la

faiblesse » des interfaces, l'inadéquation des modes organisationnels et des schémas de communication-information, absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières et enfin le caractère inadéquat des « schémas » culturels (ou si l'on veut « des structures mentales ») en déphasage avec l'esprit d'innovation et de créativité.

Mais avec toute évidence, l'innovation en quelques pratiques de gestion des ressources humaines, peut accroître de manière significative l'efficacité et la performance de l'industrie touristique.

BIBLIOGRAPHIE

- Bolwell, D. et Weinz, W. (2008). Guide for social dialogue in the tourism industry. Document de travail du BIT no 265.
- Carrière J., Barrette J., (1999). «Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie », Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre.
- Carlsen, J., Janne Liburd : Deborah EDWARDS et Paddy FORDE (2008). «Overview of innovation for sustainable tourism », Dans CARLSEN, Jack ; Janne LIBURD ; Deborah EDWARDS et Paddy FORDE (sous la direction de), *Innovations for Sustainable Tourism : International Case Studies*, p. 3-15, BEST, Australie.
- David, F. R. (1997). Strategic Management, 6è Edition, Practice Hall International, 659p.
- Defélix, C. et Klarsfeld, A. (2005). « Reconnaître l'innovation ? Au-delà des contenus, privilégier les processus », p. 119-126, in Peretti éd., Tous reconnus, Paris, Les Editions d'Organisation, 2005.
- Den Hertog, P., Gallouj, F. & Segers, J. (2011). 'Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry.' *Service Industries Journal*, 31:9, 1429-49.
- De Saa-Perez, Diaz-Diaz N. L. (2010). « Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n°10, p.1649-1666.

- Enz, C. A. (2012). 'Strategies for the Implementation of Service Innovations.' *Cornell Hospitality Quarterly*, 53:3, 187-95.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in the service economy: The new wealth of nations, Cheltenham, Elgar.
- Gallouj, F. et Weinstein, O. (1997). « Innovation in services », *Research Policy*, vol. 26, pp. 537-556.
- Guérin G., Wils T. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 14-23.
- Hjalager, A. M. (2002). « Repairing innovation defectiveness in tourism », *Tourism Management*, vol. 23, pp. 465-474.
<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/politiques/pratiques>
- Jean-François Verdier (2012). Directeur général de l'administration et de la fonction publique « Bonnes pratiques de gestion des ressources Humaines Bilan ».
- Jean Lortie Coprésident – Syndicats Secrétaire général Fédération du commerce inc. (CSN) « Rapport annuel 2011-2012 du CCRHT ».
- Johnston, R. (1989). 'Chapter 3: The Management of Service Operations.' 33-49.
- J. P. Flipo (2001). « l'innovation dans les activités de service », Ed d'Organisation.
- Latham, G. P. et S. L. Mann. (2006). « Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, p. 295-338.
- Liouville, J. (2006). Degré d'innovation et performances des entreprises: limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l'innovation, Actes de la XV^{ème} conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Nizet, J., Pichault F. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Seuil.
- Organisation d'Oslo (2005). Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^{ème} édition, Editions de l'OCDE, Paris, 184 pages.
- Petit, A. et Haines V., (1994). « Trois instruments d'évaluation du rendement », *Gestion*, p.59-68.
- Recherche sur internet et publication.

- Salanova, M., S. Agut et J. M. Peiró. (2005). « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 1217-1227.
- Sears, Greg J. et Vishwanath V. Baba (2011). « Toward a multistage, multilevel theory of innovation », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, n° 4, p. 357- 372.
- Schaper, Michael et Thierry Volery (2007). *Entrepreneurship and Small Business*. 2nd Pacific Rim Edition. Wiley, Stafford, Australie, 482 p.
- Shipton H., West M. A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. (2006). « HRM as a predictor of innovation », *Human Resource Management Journal*, vol 16, n°1, p.3-27.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e Ed., Montréal, Ed Gaëtan Morin, 706p.
- William Pallett Coprésident – Entreprises Premier Vice-président aux ressources humaines Hôtels et villégiatures Delta.
- YU, Dan et Chang Chieh HANG (2010) « A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n° 4, p. 435- 452.