



---

## **Exploration du capital humain dans le secteur hôtelier : Une analyse des réseaux sociaux professionnels**

**M'hamed El Ghozail<sup>1</sup>, Rkia El Idrissi<sup>2</sup>,**

<sup>1</sup>Lire-MD Marrakech UCA,  
FSJES UCA, Marrakech, Morocco  
[mhamedelghozail@uca.ac.com](mailto:mhamedelghozail@uca.ac.com)

<sup>2</sup>PES EST Safi, Lire-MD Marrakech UCA,  
FSJES UCA, Marrakech, Morocco  
[rkolidrissi@yahoo.fr](mailto:rkolidrissi@yahoo.fr)

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.*



---

**Abstract:** Cette recherche explore les dynamiques relationnelles et les structures de réseau au sein de deux hôtels de luxe au Maroc, en utilisant l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) via le logiciel Gephi. En se concentrant sur la taille et la composition du personnel de chaque hôtel, cette étude vise à comprendre comment les réseaux sociaux professionnels internes influencent la communication, la collaboration et, en fin de compte, la performance organisationnelle. À travers une méthodologie mixte combinant données qualitatives et quantitatives, nous avons cartographié les interactions entre employés pour identifier les acteurs clés et les communautés au sein de ces réseaux. Nos résultats révèlent une interconnectivité significative parmi les employés de l'Hôtel H1, favorisant une communication et une collaboration efficaces, tandis que l'Hôtel H2 présente un réseau compact avec un potentiel d'amélioration dans l'interconnexion des groupes. Ces découvertes offrent des perspectives précieuses pour la gestion stratégique et opérationnelle, soulignant l'importance de l'ARS dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et la compétitivité dans le secteur hôtelier. Cette étude enrichit la littérature académique sur l'ARS et la gestion hôtelière et propose des recommandations concrètes pour les praticiens.

**Keywords:** Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) ; Gestion du capital humain ; Hôtellerie de luxe ; Performance organisationnelle.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14168071>

---

## 1 Introduction

L'industrie hôtelière, considérée comme un pilier crucial de l'économie touristique mondiale, repose fortement sur le capital humain pour sa réussite et son développement. La qualité des services, la satisfaction des clients et, par extension, la performance économique des établissements hôteliers sont directement influencées par les compétences, l'engagement, et l'innovation de leurs employés, comme souligné par Boyd (2002). Dans ce contexte, l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) se révèle être une approche prometteuse pour améliorer la gestion du capital humain, offrant une perspective profonde sur les dynamiques relationnelles internes, comme le met en évidence Mercanti-Guérin (2010). Cette méthodologie, en cartographiant les interactions entre les employés, permet de dévoiler la structure sociale, d'identifier les acteurs clés, et de comprendre les canaux de communication et de collaboration au sein des organisations.

Notre étude, utilisant l'ARS à travers le logiciel Gephi, se propose d'explorer les réseaux sociaux professionnels au sein de deux hôtels de luxe au Maroc. Ces établissements, bien qu'opérant dans la même région et le même secteur, se distinguent par la taille de leur personnel, respectivement 20 et 23 employés, offrant ainsi une opportunité unique de comparer les réseaux internes et d'analyser l'impact de ces structures sur la performance organisationnelle. Nos objectifs sont multiples : visualiser ces réseaux pour une compréhension intuitive des structures relationnelles, identifier les acteurs clés influençant la performance de l'équipe, analyser les indicateurs tels que la centralité, la densité, et la modularité, comparer les dynamiques relationnelles, et finalement évaluer l'impact de ces réseaux sur la gestion du capital humain.

Cette recherche, positionnée à l'intersection de la gestion hôtelière, de la sociologie des organisations, et des technologies de l'information, vise à enrichir la compréhension de l'impact des dynamiques relationnelles sur la satisfaction et la performance des employés, ainsi que sur la qualité du service et l'expérience client. L'approche méthodologique adoptée combine la collecte de données qualitatives et quantitatives pour alimenter l'analyse réalisée avec Gephi, révélant les réseaux de collaborations, de soutien, et d'influence qui façonnent le quotidien des hôtels étudiés.

L'objectif principal de cette recherche est de cartographier et d'analyser les réseaux sociaux internes des deux hôtels pour identifier les modèles de communication et de collaboration. Plus spécifiquement, l'étude vise à :

1. **Visualiser les Réseaux Sociaux Professionnels** : Utiliser Gephi pour créer des représentations visuelles des réseaux, permettant une analyse intuitive des structures relationnelles.
2. **Identifier les Acteurs Clés** : Détecter les employés qui occupent des positions centrales dans les réseaux, facilitant la communication et potentiellement influençant la performance de l'équipe.
3. **Analyser les Structures de Réseau** : Calculer des indicateurs tels que la centralité, la densité, et la modularité pour comprendre la cohésion, l'efficacité de la communication, et la présence de sous-groupes au sein des équipes.
4. **Comparer les Dynamiques Relationnelles** : Évaluer les différences et similitudes entre les réseaux des deux hôtels, en lien avec leur taille et leur organisation interne.
5. **Évaluer l'Impact sur la Gestion du Capital Humain** : Explorer comment les insights tirés de l'ARS peuvent être appliqués pour optimiser la gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier.

À travers cette étude, nous espérons offrir des perspectives novatrices sur la gestion du capital humain dans l'hôtellerie de luxe, mettant en lumière le rôle crucial des réseaux sociaux professionnels. Les résultats visent à enrichir la littérature académique sur l'ARS et la gestion hôtelière, et à fournir aux praticiens des recommandations concrètes pour améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines, renforçant ainsi la compétitivité et la performance globale de leurs établissements. En démontrant l'importance croissante de l'analyse des données et des réseaux sociaux dans le secteur hôtelier, cette recherche contribue à améliorer l'expérience client, à optimiser la gestion des opérations, et à renforcer la compétitivité sur le marché.

## 2 Fondements théoriques et méthodologiques

### 2.1 Définition et importance du capital humain dans l'hôtellerie

La notion de capital humain dans l'hôtellerie embrasse un ensemble complexe de paradigmes qui ont évolué significativement depuis les travaux pionniers de Becker (1964) et Schultz. El Boukhari (2021) souligne que le capital humain, défini comme un vecteur de développement économique à dimension humaine, joue un rôle crucial dans l'émancipation d'un capital non-matériel au sein des entreprises, y compris dans le secteur hôtelier.

Cette perspective est renforcée par l'apport de Schultz, qui a contribué de manière déterminante au développement du concept et de la théorie du capital humain, en mettant l'accent sur l'importance des compétences et de leur capacité à innover (Le Chapelain & Mateos, 2020).

Mbarki, Bakour, et Lhaloui (2022) approfondissent cette idée en examinant le rôle du capital humain dans la croissance et le développement des économies, en particulier dans l'économie de la connaissance. Ils mettent en évidence que l'accumulation du capital humain constitue un facteur essentiel de croissance économique, notamment dans le secteur hôtelier où la diffusion des connaissances permet des rendements croissants et génère des externalités positives.

Belghanami (2022) aborde le capital humain sous un angle microéconomique, en présentant une étude quantitative et qualitative qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives. Cette approche met en lumière l'importance de mobiliser efficacement le capital humain dans l'hôtellerie, adapté aux normes actuelles de l'efficacité économique.

Le capital humain dans l'hôtellerie englobe l'ensemble des compétences, connaissances, et expériences que les employés apportent à leur organisation. Cette définition s'étend pour inclure les aspects de formation, de motivation, et de satisfaction des employés, qui sont cruciaux pour la prestation de services de qualité dans le secteur hôtelier. La performance hôtelière, mesurée à travers la satisfaction client, la fidélisation, et la rentabilité, est directement influencée par la qualité du capital humain (Boyd, 2002; Mercanti-Guérin, 2010).

La littérature sur le capital humain dans l'hôtellerie met en évidence plusieurs axes majeurs. Premièrement, l'importance de la formation continue pour maintenir et améliorer les compétences des employés est soulignée comme un facteur clé de succès (Nieves & Quintana, 2016). Deuxièmement, la motivation et l'engagement des employés sont identifiés comme des leviers essentiels pour améliorer la qualité du service et, par conséquent, la satisfaction des clients (Torres & Kline, 2013). Enfin, la gestion des talents et la création d'un environnement de travail propice à l'épanouissement des employés sont considérés comme des stratégies fondamentales pour retenir les talents et réduire le turnover, un défi persistant dans le secteur (Tracey & Hinkin, 2008).

## **2.2 Revue de littérature sur le capital humain et son impact sur la performance hôtelière**

La recherche académique a largement documenté le lien positif entre le capital humain et la performance hôtelière. Nieves et Quintana (2016) ont démontré que les pratiques innovantes en gestion des ressources humaines, telles que la formation et le développement des compétences, contribuent significativement à l'innovation dans les services, ce qui, à son tour, améliore la performance organisationnelle. De même, Torres et Kline (2013) ont trouvé que le niveau d'engagement des employés a un impact direct sur leur performance individuelle et, par extension, sur la performance globale de l'hôtel. En outre, Tracey et Hinkin (2008) ont souligné que les stratégies efficaces de gestion des talents et de rétention des employés sont associées à une réduction des coûts liés au turnover et à une amélioration de la qualité du service.

Ces études soulignent l'importance cruciale d'une gestion stratégique du capital humain dans l'hôtellerie, non seulement pour améliorer la satisfaction et l'expérience client, mais aussi pour renforcer la compétitivité et la performance financière des établissements hôteliers.

## **3 Analyse des réseaux sociaux : cadre théorique**

### **3.1 Introduction à l'ARS**

L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) constitue un cadre théorique et méthodologique permettant d'étudier les structures relationnelles au sein des organisations. En se concentrant sur les relations entre individus, groupes, ou même organisations entières, l'ARS offre une perspective unique sur la manière dont les informations, les ressources, et l'influence circulent dans les réseaux sociaux professionnels (Scott, 2017).

L'ARS repose sur la prémisse que les relations sociales jouent un rôle central dans la détermination des comportements individuels et collectifs. Cette approche permet de cartographier et de mesurer les relations et les flux entre différents acteurs au sein d'un réseau, offrant ainsi des insights précieux sur la structure sociale et les dynamiques de pouvoir (Borgatti, Mehra, Brass, & Labianca, 2009). L'application de l'ARS dans les études organisationnelles permet d'identifier les acteurs clés, tels que les leaders d'opinion, les brokers d'information, et les groupes cohésifs, ainsi que d'analyser l'impact de la structure du réseau sur l'efficacité organisationnelle, l'innovation, et la performance.

### 3.2 Application dans les études organisationnelles

Dans le domaine des études organisationnelles, l'Analyse de Réseaux Sociaux (ARS) a permis d'examiner des phénomènes variés comme l'innovation, les communautés de pratique et la dynamique des équipes, en soulignant l'impact des structures relationnelles sur l'innovation et l'adaptation organisationnelles (Cross, Borgatti, & Parker, 2001). Cette analyse révèle comment les relations influencent la collaboration et la communication internes, crucial pour l'amélioration des processus et la gestion du capital humain (Mercanti-Guérin, 2010). Selon Lazega (1998), l'ARS cartographie les interactions sociales, offrant une simplification structurale pour mieux comprendre les réseaux sociaux.

L'étude des réseaux de communication révèle leur rôle central dans l'innovation et le fonctionnement organisationnel, avec la communication constitutive des organisations (CCO) illustrant comment la communication façonne les structures organisationnelles (Baillargeon, Bencherki, & Boivin, 2021). Bernier et al. (2011) soulignent l'importance des réseaux dans l'adaptation des stratégies de communication, tandis que Gardère, Bouillon, et Loneux (2019) discutent de l'importance de la communication pour la collaboration organisationnelle. L'ARS trouve également des applications pratiques en management et hôtellerie, facilitant le suivi des pratiques collaboratives (Reffay, 2005) et la compréhension des structures relationnelles pour une gestion efficace (Huault). Les réseaux sociaux, selon Hathout, Hamadi, et Hathout (2021), jouent un rôle crucial dans le marketing hôtelier et la gestion de la relation client, avec des techniques d'analyse dynamique pour prédire les comportements des clients (Le Tran, 2015).

Les réseaux informels améliorent la motivation et la satisfaction des employés, soutenant le partage des connaissances et renforçant le sentiment d'appartenance, ce qui réduit le turnover et augmente la loyauté envers l'organisation (Borgatti & Foster, 2003; Granovetter, 1973; Homans, 1950). En résumé, l'ARS éclaire les dynamiques complexes de communication et de collaboration, essentielles pour l'innovation et l'efficacité organisationnelle.

### 3.3 Application de l'ARS dans le secteur hôtelier :

L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) se révèle cruciale dans l'hôtellerie pour repérer les leaders d'opinion et les acteurs centraux au sein des équipes, influençant significativement la diffusion des informations, les attitudes et performances. Grâce à l'ARS, ces individus sont identifiés par leur centralité dans les réseaux professionnels, soulignant leur rôle dans la facilitation de la communication et l'innovation (Borgatti et al., 2009). Deux types de centralité sont essentiels :

- **Centralité de Degré** : Révèle ceux qui conseillent et influencent directement leurs pairs.
- **Centralité d'Intermédiation** : Indique ceux qui connectent différents groupes, essentiels pour diffuser connaissances et innovations (Scott, J., 2017).

Ces leaders et brokers d'information jouent un rôle vital en :

- **Promouvant l'Innovation** : Ils diffusent des idées novatrices, cruciales pour l'amélioration des services.
- **Améliorant la Communication** : Leur position permet une communication fluide, indispensable au fonctionnement hôtelier.
- **Influençant la Culture Organisationnelle** : Ils modèlent les valeurs et l'environnement de travail, affectant positivement la productivité.

L'intégration de l'ARS dans la gestion des ressources humaines permet aux gestionnaires hôteliers d'exploiter le potentiel de ces acteurs pour renforcer la cohésion d'équipe, stimuler l'innovation et augmenter la satisfaction clientèle, en mettant en lumière l'importance de ces techniques dans l'amélioration de la communication interne et l'optimisation du service client.

Le tableau suivant résume des études offrant un aperçu de l'utilisation de l'analyse des réseaux sociaux dans le secteur hôtelier, notamment en ce qui concerne la gestion du capital humain, l'amélioration de la communication interne, et l'optimisation des services aux clients et l'optimisation des services aux clients :



# Revue-



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique  
(Revue-IRS)**

**ISSN: 2958-8413**

Vol. 2, No. 5, November 2024

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.*



Année	Étude	Cas	Méthodologie Employée	Résultats Obtenus	Implications Pratiques
2023	Remountakis et al.	ChatGPT et Technologies Persuasives	Exploration de l'intégration de ChatGPT et technologies persuasives dans l'hospitalité hôtelière.	Personnalisation accrue de l'expérience client, amélioration de la satisfaction et des décisions de réservation.	Montre le potentiel de l'IA et des technologies persuasives pour transformer l'expérience client dans l'hôtellerie.
2021	Zhang et al.	Sinan : Gestion de Cluster Orientée QoS	Application de Sinan, un gestionnaire de cluster pour services cloud basés sur les microservices, dans le contexte des réservations d'hôtels.	Optimisation des performances et de l'efficacité des ressources pour les plateformes de réservation d'hôtels en ligne.	Souligne l'importance de l'analyse des données et de l'apprentissage automatique pour améliorer les services de réservation en ligne.
2020	Saputra, Alamsyah, & Fatihan	Préférence Hôtelière Basée sur les Avis Clients en Ligne	Analyse des avis clients en ligne pour mesurer la qualité du service hôtelier en Indonésie.	Identification des problèmes communs et classement des hôtels basé sur la qualité du service.	Fournit une méthode pour évaluer et améliorer la qualité du service à partir des retours clients.
2016	Gutierrez et al.	Airbnb et les Villes Touristiques	Analyse des modèles spatiaux d'Airbnb et des hôtels à Barcelone.	Relation spatiale étroite entre Airbnb et les hôtels, avec des avantages de proximité pour Airbnb.	Offre des insights sur la concurrence spatiale entre Airbnb et les hôtels traditionnels.

<b>2016</b>	Mariani, Di Felice, & Mura	Amélioration de la Communication Interne	Cartographie des interactions entre employés d'un hôtel de luxe en Italie.	Amélioration de la communication interne et de la satisfaction des employés grâce à des initiatives de team building.	Démontre l'efficacité de l'ARS pour identifier et résoudre les problèmes de communication interne.
<b>2015</b>	Zheng, Youn, & Kincaid	Optimisation des Réseaux de Collaboration	Étude des réseaux de collaboration au sein d'une chaîne hôtelière internationale.	Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité du service client par le renforcement des liens clés.	Met en évidence le rôle crucial des employés ponts dans l'optimisation des flux d'informations et de ressources.
<b>2012</b>	Sato	Impact du Grand Tremblement de Terre de l'Est du Japon	Utilisation de données sur les disponibilités hôtelières pour étudier l'impact du tremblement de terre.	Estimation des effets régionaux de la catastrophe sur le comportement humain et insights sur la résilience.	Fournit un modèle pour évaluer l'impact des catastrophes naturelles sur le secteur hôtelier et sa gestion de crise.

**Tableau 1** :Stratégies et méthodologies en analyse des réseaux sociaux: De la collecte de données à l'impact sur la performance organisationnelle (réalisé par l'auteur)



Dans le monde de l'hôtellerie, les interactions entre les employés tissent une toile complexe de réseaux à la fois formels et informels. Ces derniers, émergeant des échanges quotidiens, jouent un rôle tout aussi vital que les structures officielles définies par les organigrammes (Krackhardt & Hanson, 1993). L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) s'avère être un outil précieux pour démêler cette complexité, offrant des insights sur la manière dont les employés collaborent, communiquent et naviguent à travers les défis organisationnels.

L'importance de l'ARS dans l'hôtellerie ne cesse de croître, comme le démontrent les études dans le tableau précédent. Que ce soit à travers l'analyse des avis clients en ligne, l'intégration de technologies comme ChatGPT pour personnaliser les services, ou encore l'exploitation de l'analyse de sentiment sur les réseaux sociaux, l'ARS aide à peaufiner l'expérience client, à optimiser les opérations et à aiguiser la compétitivité des établissements.

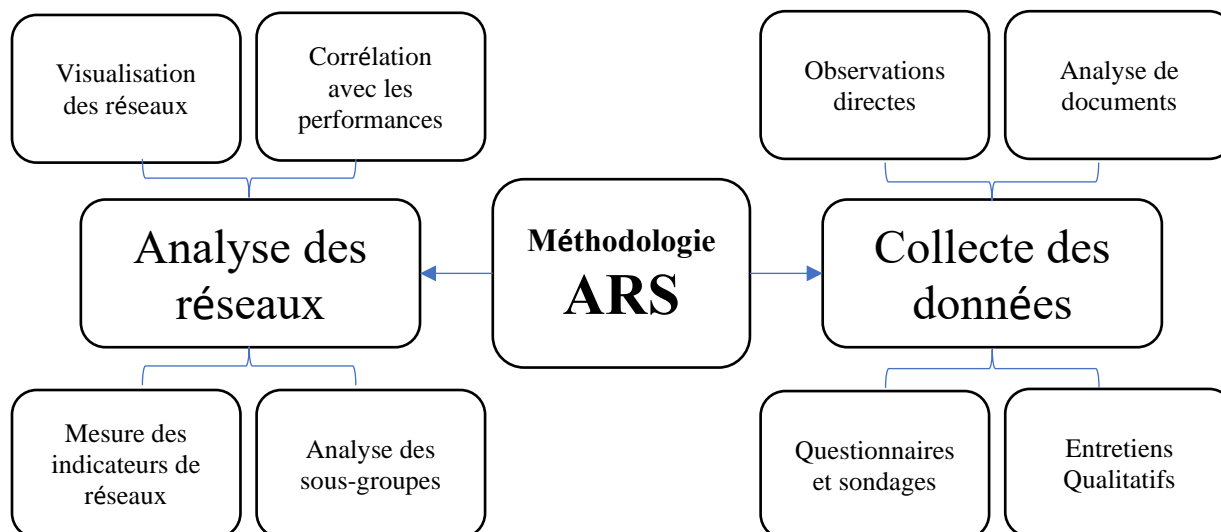
Les découvertes majeures de l'application de l'ARS dans le secteur hôtelier sont révélatrices. Elle a prouvé son efficacité pour briser les barrières de la communication interne, identifier les leaders d'opinion qui accélèrent la diffusion des informations et l'adoption des innovations, ainsi que pour optimiser les réseaux de collaboration, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des employés. En période de crise ou de changement, l'ARS offre des stratégies basées sur une compréhension approfondie des dynamiques relationnelles, permettant une réponse plus agile et coordonnée.

L'intégration de l'ARS dans la gestion du capital humain est donc essentielle, non pas seulement comme un outil d'analyse, mais comme un pilier de la stratégie organisationnelle. Elle encourage une culture de cohésion, améliore la rétention des employés en valorisant leurs relations et leurs besoins, et facilite l'innovation et l'adaptation aux évolutions du marché.

En résumé, l'ARS offre un cadre puissant pour analyser et comprendre les complexités des environnements organisationnels. En mettant en lumière les réseaux invisibles de relations sociales, l'ARS permet aux chercheurs et aux praticiens de concevoir des stratégies plus efficaces pour la gestion des organisations et le développement du capital humain.

#### **4 Méthodologie de recherche à travers l'Analyse des Réseaux Sociaux**

L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) est une approche méthodologique puissante pour explorer les structures relationnelles et les dynamiques de communication au sein des organisations, y compris dans le secteur hôtelier. Cette section intègre des insights et des méthodes tirés de la littérature académique récente (Baek, Porter, & Parkinson, 2019).



**Figure 1** : Processus de collecte et d'analyse des réseaux sociaux (ARS) (Réalisé par l'auteur)

La collecte de données pour l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) peut s'effectuer via diverses méthodes, chacune adaptée aux objectifs spécifiques de l'étude. Les questionnaires et sondages sont des outils clés pour recueillir des données sur les relations professionnelles et les réseaux de collaboration, comme souligné par Erétéo, Gandon, Corby, & Buffa (2009). Les entretiens qualitatifs offrent une compréhension profonde des dynamiques de réseau, facilitant l'identification de réseaux informels (Lerman, 2007), tandis que l'observation directe permet d'acquérir des insights sur les interactions quotidiennes et les dynamiques de groupe (Michalski, Bródka, Kazienko, & Juszcyszyn, 2013). L'analyse de documents complète cette approche en fournissant des informations sur les structures de réseau formelles et les canaux de communication (Bródka & Kazienko, 2012).

Suite à la collecte, l'analyse des réseaux comprend plusieurs étapes essentielles. La visualisation des réseaux, via des logiciels tels que UCINET ou Gephi, aide à identifier les structures de réseau et les acteurs clés, comme le mentionnent Baek, Porter, & Parkinson (2019). Cette étape est suivie par la mesure des indicateurs de réseau, incluant la centralité, la densité, et les trous structuraux, qui évaluent l'importance des individus et la cohésion des groupes (Michalski et al., 2013). L'analyse des sous-groupes permet de détecter les cliques et communautés, offrant des insights sur l'impact des relations professionnelles sur la collaboration et la performance (Bródka & Kazienko, 2012). Enfin, la corrélation avec les performances, notamment la satisfaction client et la rentabilité, est examinée pour comprendre les liens entre les structures de réseau et les résultats organisationnels (Lerman, 2007).

Dans notre étude, nous plongeons au cœur des dynamiques relationnelles et des réseaux au sein de deux établissements hôteliers de prestige au Maroc, en déployant l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) via Gephi. Ces hôtels, bien qu'opérant dans le même secteur et situés dans une région similaire, se distinguent par la taille de leur personnel : l'un compte 20 employés, l'autre 23, répartis à travers divers départements. Cette diversité offre une fenêtre unique sur les réseaux sociaux internes, permettant d'explorer comment ces structures influencent la communication, la collaboration et, ultimement, la performance organisationnelle.

Notre méthodologie s'ancre dans une approche mixte, mariant collecte de données qualitatives — entretiens, observation directe — et quantitatives — questionnaires. Cet assemblage vise à dévoiler les réseaux de collaboration et d'influence qui sculptent le quotidien de ces hôtels, enrichissant ainsi notre compréhension de leur gestion stratégique et opérationnelle.

Notre enquête s'est concentrée sur les interactions entre employés, révélant les figures centrales qui orchestrent les activités quotidiennes. Grâce à Gephi, nous avons pu mesurer le degré de connexion, le poids des interactions et l'émergence de communautés au sein de ces réseaux, offrant une vue d'ensemble nuancée de la dynamique sociale interne.

À travers cette étude, nous espérons offrir des perspectives novatrices sur la gestion du capital humain dans l'hôtellerie de luxe, soulignant le rôle crucial des réseaux sociaux professionnels. Les résultats devraient non seulement enrichir la littérature académique sur l'ARS et la gestion hôtelière mais aussi fournir aux praticiens des



recommandations concrètes pour améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines, renforçant ainsi la compétitivité et la performance globale de leurs établissements.

## 5 Présentation des résultats des études sur les dynamiques de communication et de collaboration au sein de deux hôtels de luxe au Maroc

Dans le cadre de notre recherche approfondie sur les hôtels H1 et H2, l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) a été employée pour explorer les structures des interactions entre les employés, mettant en évidence les rôles clés qui facilitent les opérations quotidiennes de ces établissements. Grâce à l'utilisation du logiciel Gephi, nous avons pu quantifier les relations interpersonnelles à travers des mesures telles que le degré de connexion, le poids des interactions, et la formation de communautés potentielles, offrant ainsi une compréhension nuancée de la dynamique sociale interne.

### 5.1 Hôtel H1 - Un réseau de travail intégré et interconnecté

L'analyse des réseaux sociaux de l'Hôtel H1 a démontré une interconnectivité significative entre les employés, avec un degré moyen de connexion de 8,4, soulignant le rôle crucial de figures telles que le Directeur d'hôtel (H1E2) et le Chef de réception (H1E1) dans la coordination des activités. Cette structure bien intégrée favorise une communication et collaboration efficaces au sein de l'hôtel. En ce qui concerne l'intensité des relations, certaines sont particulièrement fortes, notamment entre le Chef de cuisine (H1E3) et un autre employé (H1E20), ce qui témoigne d'une collaboration étroite entre eux. Bien qu'aucune communauté explicite n'ait été identifiée, la fréquence des interactions entre certains groupes d'employés suggère la formation de sous-groupes spécialisés au sein de l'hôtel.

Les statistiques clés du réseau, avec une densité de 0,442 et un degré pondéré moyen de 18,000, indiquent une forte cohésion et un environnement de travail collaboratif à l'Hôtel H1. La découverte de 10 communautés distinctes met en lumière une spécialisation fonctionnelle au sein de l'équipe, tandis qu'une modularité de 0,154 révèle une structure modulaire, permettant des interactions fluides entre les différents groupes. Cette analyse approfondie démontre l'importance des structures relationnelles dans la promotion d'un environnement de travail efficace et collaboratif.

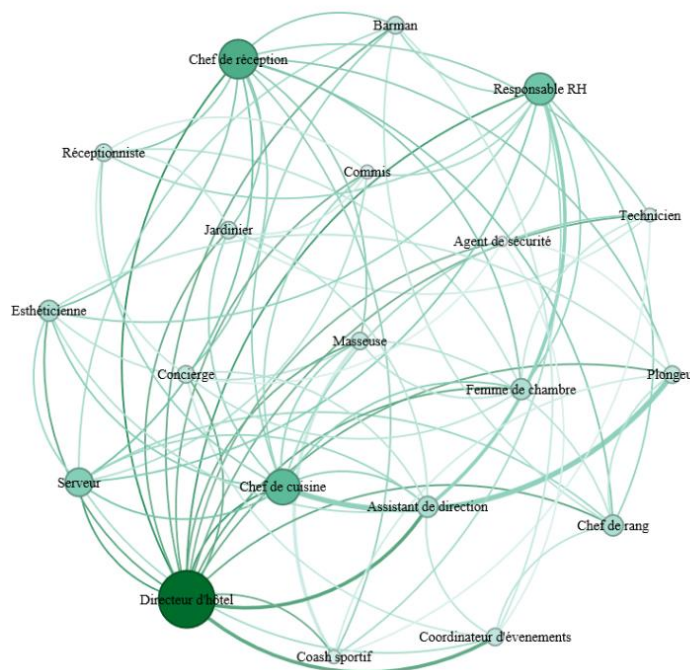


Figure 2 : Visualisations Gephi des structures réseau de l'hôtel 1

Le réseau de l'hôtel H1 montre un environnement de travail fortement interconnecté et intégré, avec des employés qui maintiennent de nombreuses relations professionnelles significatives les uns avec les autres. La présence de plusieurs communautés indique une spécialisation fonctionnelle ou départementale, mais la faible distance moyenne entre les employés et la densité élevée du réseau suggèrent que l'hôtel bénéficie d'une bonne communication interdépartementale. La principale recommandation serait de continuer à encourager ces interactions tout en veillant à ce que les groupes moins connectés soient intégrés dans le réseau plus large pour éviter la formation de silos.

### 5.2 Hôtel H2 - un réseau compact et spécialisé

Pour l'Hôtel H2, l'analyse montre une intégration solide parmi les employés, révélée par un degré moyen de connexion de 3,913 et un degré pondéré moyen de 4,261. Ces chiffres soulignent une bonne cohésion au sein du personnel. La compacité du réseau est mise en avant par un diamètre de 4 et un rayon de 3, facilitant ainsi la circulation de l'information.

L'identification de 5 communautés distinctes indique que l'organisation est probablement structurée en départements ou en équipes fonctionnelles spécifiques, avec une modularité de 0,400 qui témoigne d'une organisation claire. Néanmoins, le coefficient de clustering relativement bas, à 0,126, et le nombre limité de triangles, à 6, signalent que les liens entre ces groupes pourraient être renforcés. Cette situation démontre une structure bien organisée tout en indiquant des opportunités pour améliorer l'interconnectivité et encourager une collaboration plus étroite entre les différentes communautés au sein de l'Hôtel H2.

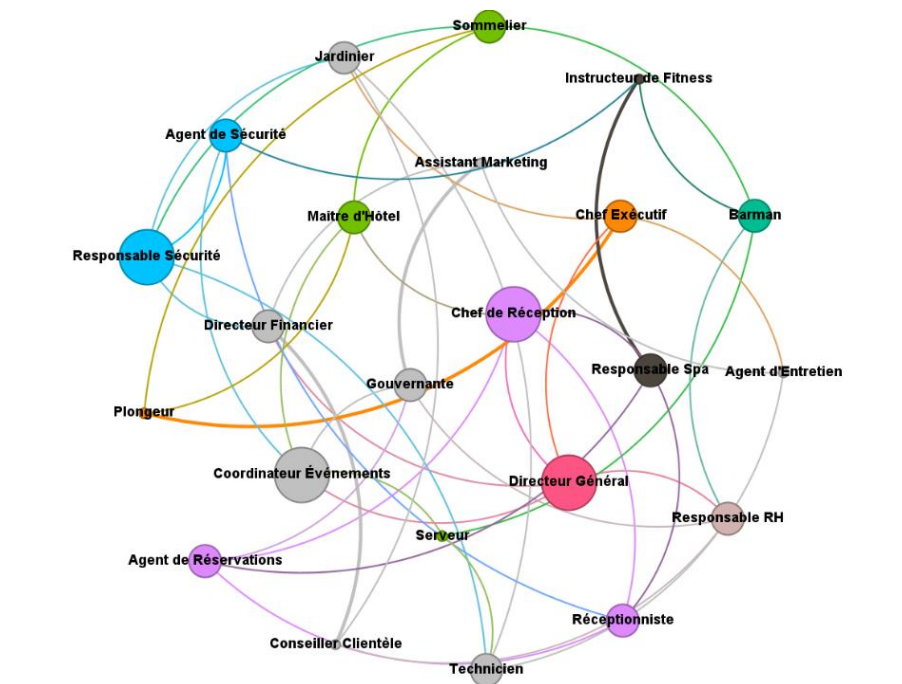


Figure 3 : Visualisations Gephi des Structures Réseau de l'hôtel 2

La densité de réseau à 0,178 indique une connectivité modérée entre les employés de l'hôtel, avec une structure bien définie en 5 communautés, suggérant une spécialisation par département. Cela favorise l'efficacité intra-départementale mais peut limiter la collaboration entre différents groupes. Le faible coefficient de clustering (0,126) et peu de triangles (6) révèlent une opportunité pour améliorer les interactions interpersonnelles.

Les communautés identifiées correspondent aux principaux départements de l'hôtel, jouant des rôles cruciaux dans la gestion, l'accueil des clients, le maintien de l'établissement, l'offre gastronomique, et les services de bien-être.

Certains employés, comme le Directeur Général (E1), le Chef de Réception (E2), et le Chef Exécutif (E5), se distinguent par leur position centrale dans le réseau, essentielle pour la coordination et la communication.

## 6 Discussion des résultats :

Notre étude a exploré les dynamiques relationnelles et les structures de réseau au sein de deux hôtels de luxe marocains, révélant des insights significatifs sur la communication, la collaboration, et l'impact sur la performance organisationnelle. L'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS), appuyée par l'utilisation de Gephi, a permis de quantifier et d'analyser les relations interpersonnelles, mettant en lumière les rôles clés et les communautés au sein de ces réseaux.

### Hôtel H1: Un Tissu Social Dense et Intégré

L'Hôtel H1 se distingue par une forte interconnectivité, avec des figures centrales telles que le Directeur et le Chef de réception jouant un rôle crucial dans la coordination des activités. Cette structure dense et intégrée favorise une communication et une collaboration efficaces, essentielles pour le bon fonctionnement de l'hôtel. La présence de communautés spécialisées indique une division fonctionnelle claire, contribuant à une organisation efficace du travail.

### Hôtel H2: Spécialisation et Potentiel d'Amélioration

L'Hôtel H2, quant à lui, présente un réseau plus compact, caractérisé par une bonne intégration des employés et l'existence de cinq communautés distinctes. Cette structure suggère une spécialisation selon les départements ou équipes fonctionnelles. Cependant, le faible coefficient de clustering et le nombre réduit de triangles révèlent un potentiel d'amélioration dans l'interconnexion des groupes, soulignant l'importance de renforcer les liens interpersonnels pour encourager une collaboration plus étroite.

Les résultats de cette étude offrent des perspectives précieuses pour la gestion stratégique et opérationnelle des hôtels. Pour l'Hôtel H1, il est recommandé de maintenir et d'augmenter l'interconnectivité, en intégrant davantage les groupes moins connectés pour éviter la formation de silos. Pour l'Hôtel H2, des initiatives de team building et le développement de plateformes de communication interne pourraient améliorer la cohésion et optimiser la collaboration interdépartementale.

Nos découvertes s'alignent avec les travaux de Krackhardt & Hanson (1993) qui soulignent l'importance des réseaux informels dans le fonctionnement organisationnel. De même, Scott (2017) et Borgatti et al. (2009) ont mis en évidence le rôle central des relations sociales dans la détermination des comportements individuels et collectifs, une prémisse fondamentale de l'ARS. Ces études confirment l'utilité de l'ARS pour identifier les acteurs clés et analyser l'impact de la structure du réseau sur l'efficacité organisationnelle, l'innovation, et la performance.

L'application de l'ARS dans le secteur hôtelier, comme illustré par nos études sur les hôtels H1 et H2, révèle la complexité et l'importance des réseaux sociaux professionnels dans la gestion du capital humain. En identifiant les leaders d'opinion, en optimisant les réseaux de collaboration, et en améliorant la communication interne, l'ARS offre des stratégies efficaces pour renforcer la performance organisationnelle et la satisfaction des employés. Ces insights soulignent l'importance d'intégrer l'ARS dans les pratiques de gestion des ressources humaines, renforçant ainsi la compétitivité et la performance globale des établissements hôteliers.

## 7 Conclusion générale

Cette étude a entrepris une exploration approfondie des dynamiques relationnelles et des structures de réseau au sein de deux hôtels de luxe au Maroc, en s'appuyant sur l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS) et l'utilisation du logiciel Gephi. Notre objectif était de dévoiler les réseaux invisibles de collaboration, de soutien et d'influence qui façonnent le quotidien de ces établissements, afin d'offrir une perspective enrichie sur la gestion stratégique et opérationnelle du capital humain dans l'hôtellerie de luxe.

Nos analyses ont révélé des différences significatives dans les structures relationnelles entre les deux hôtels étudiés. L'Hôtel H1 a démontré une interconnectivité et une intégration remarquable parmi ses employés, avec des figures centrales telles que le Directeur d'hôtel et le Chef de réception jouant des rôles cruciaux dans la coordination des activités. Cette structure a favorisé une communication et une collaboration efficaces, essentielles au bon fonctionnement de l'hôtel. À l'inverse, l'Hôtel H2, bien que présentant un réseau compact avec une bonne intégration des employés, a révélé un potentiel d'amélioration dans l'interconnexion des groupes, soulignant l'importance de renforcer les liens interpersonnels pour encourager une collaboration plus étroite.

Les résultats de cette étude offrent des recommandations concrètes pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier. Pour l'Hôtel H1, il est conseillé de maintenir et d'augmenter l'interconnectivité, en intégrant davantage les groupes moins connectés. Pour l'Hôtel H2, des initiatives de team building et le développement de plateformes de communication interne pourraient améliorer la cohésion et optimiser la collaboration interdépartementale.

Cette recherche contribue à enrichir la littérature académique sur l'ARS et la gestion hôtelière, en démontrant l'importance croissante de l'analyse des données et des réseaux sociaux dans l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation de la gestion des opérations, et le renforcement de la compétitivité sur le marché. Nos découvertes s'alignent avec et étendent les travaux existants sur l'importance des réseaux informels et formels dans le fonctionnement organisationnel, soulignant le rôle central des relations sociales dans la détermination des comportements individuels et collectifs.

Cette étude ouvre la voie à de futures recherches sur l'application de l'ARS dans d'autres contextes hôteliers et au-delà, pour explorer la dynamique des réseaux sociaux professionnels dans divers secteurs. Il serait particulièrement intéressant d'examiner comment les stratégies de gestion du capital humain influencées par l'ARS peuvent être adaptées et mises en œuvre dans des contextes culturels et organisationnels variés.

En conclusion, notre étude met en évidence le potentiel de l'ARS comme outil puissant pour analyser et comprendre les complexités des environnements organisationnels dans le secteur hôtelier. En mettant en lumière les réseaux invisibles de relations sociales, l'ARS permet de concevoir des stratégies plus efficaces pour la gestion des organisations et le développement du capital humain, contribuant ainsi à une gestion harmonieuse et intégrée qui favorise une expérience client exceptionnelle.

#### **Bibliographie :**

- [1] BECKER G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.
- [2] BAEK E. C., PORTER M. A., & PARKINSON C. (2019) « Social Network Analysis for Social Neuroscientists », *arXiv preprint arXiv:1909.11894v2*, <http://arxiv.org/abs/1909.11894v2>.
- [3] BAILLARGEON D., BENCHERKI N., & BOIVIN G. (2021) « 20 ans des approches de la communication constitutive des organisations : émergence et innovations », *Communication & Organisation*, no 58, p. 1-15.
- [4] BELGHANAMI N. W. (2022) « Étude quantitative et qualitative du capital humain dans l'analyse microéconomique », *Mila Journal of Research in Sciences*, Vol. 3, no 2, <https://dx.doi.org/10.58205/mjrs.v3i2.1330>.
- [5] BERNIER M., DEMERS F., LAVIGNE A., MOUMOUNI C., & WATINE T. (2011) « Les nouvelles stratégies de communication des organisations publiques, privées et associatives par rapport au déclin des médias généralistes », *Communication*, Vol. 28, no 2, <https://dx.doi.org/10.4000/COMMUNICATION.2465>.
- [6] BORGATTI S. P., MEHRA A., BRASS D. J., & LABIANCA G. (2009) « Network analysis in the social sciences », *Science*, Vol. 323, no 5916, p. 892-895, <https://doi.org/10.1126/science.1165821>.
- [7] BRÓDKA P., & KAZIENKO P. (2012) « Multi-layered Social Networks », *arXiv preprint arXiv:1212.2425v3*, <http://arxiv.org/abs/1212.2425v3>.
- [8] CROSS R., BORGATTI S. P., & PARKER A. (2001) « Beyond answers: Dimensions of the advice network », *Social Networks*, Vol. 23, no 3, p. 215-235, [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(01\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(01)00041-7).
- [9] EL BOUKHARI M. (2021) « Le capital humain et la gestion des ressources humaines : une trajectoire au prisme théorique », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 1, no 1, <https://dx.doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/24102>.

- [10] ERÉTEO G., GANDON F., CORBY O., & BUFFA M. (2009) « Semantic Social Network Analysis », *arXiv preprint arXiv:0904.3701v1*, <http://arxiv.org/abs/0904.3701v1>.
- [11] GARDÈRE É., BOUILLON J.-L., & LONEUX C. (2019) « Le "collaboratif" dans les organisations : une question de communication », *Communication & Organisation*, no 55, p. 113-128, <https://dx.doi.org/10.4000/communicationorganisation.7650>.
- [12] GUTIERREZ J., GARCIA-PALOMARES J. C., ROMANILLOS G., & SALAS-OLMEDO M. H. (2016) « Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation », *Tourism Management*, Vol. 62, p. 278-291, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>.
- [13] HATHOUT C., HAMADI C., & HATHOUT S. (2021) « Les déterminants de l'efficacité réseau publicitaire des entreprises pratiquant le Yield management chez l'internaute maghrébin », <https://dx.doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/AME-V3I3.27424>.
- [14] HUAULT I. (2004) « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management », No. halshs-00150783.
- [15] LERMAN K. (2007) « Social Browsing & Information Filtering in Social Media », *arXiv preprint arXiv:0710.5697v1*, <http://arxiv.org/abs/0710.5697v1>.
- [16] LE CHAPELAIN C., & MATEOS S. (2020) « Schultz et le capital humain : une trajectoire intellectuelle », *Revue d'Économie Politique*, Vol. 301, no 1, <https://dx.doi.org/10.3917/REDP.301.0005>.
- [17] LE TRAN D. K. (2015) « Techniques d'analyse dynamique des média sociaux pour la relation client », (Dynamic Social Media Mining for Customer Relationship Management), <https://dblp.org/rec/phd/hal/LeTran15.html>.
- [18] MARIANI M. M., DI FELICE M., & MURA M. (2016) « The role of social network analysis in understanding the human resource management in hospitality: A case study from Italy », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, no 6, p. 1270-1291, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0234>.
- [19] MBARKI M., BAKOUR C., & LHALOUI F. E. (2022) « LE CAPITAL HUMAIN, UN ENJEU DE L'AMÉLIORATION DURABLE DU CLIMAT DES AFFAIRES », *Journal of Quality in Education*, Vol. 12, no 20, <https://dx.doi.org/10.37870/joqie.v12i20.331>.
- [20] MICHALSKI R., BRÓDKA P., KAZIENKO P., & JUSZCZYCZYŃ K. (2013) « Quantifying Social Network Dynamics », *arXiv preprint arXiv:1303.5009v1*, <http://arxiv.org/abs/1303.5009v1>.
- [21] NIEVES J., & QUINTANA A. (2016) « Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital », *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 16, no 1, p. 72-83, <https://doi.org/10.1177/1467358415610373>.
- [22] REMOUNTAKIS M., KOTIS K., KOURTZIS B., & TSEKOURAS G. E. (2023) « ChatGPT and Persuasive Technologies for the Management and Delivery of Personalized Recommendations in Hotel Hospitality », <http://arxiv.org/abs/2307.14298v1>.
- [23] SAPUTRA M. A. A., ALAMSYAH A., & FATIHAN F. I. (2020) « Hotel Preference Rank based on Online Customer Review », *Test Engineering and Management*, Vol. 83, Mars/Avril 2020.
- [24] SATO A.-H. (2012) « Impact of the Great East Japan Earthquake on Hotel Industry in Pacific Tohoku Prefectures: From spatio-temporal dependence of hotel availability », *Post-Proceedings of Econophysics2011 in the Progress of Theoretical Physics Supplement*.
- [25] SCOTT J. (2017) *Social Network Analysis*, Sage, London.

- [26] TORRES E. N., & KLINE S. (2013) « From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, no 5, p. 642-659, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228>.
- [27] TRACEY J. B., & HINKIN T. R. (2008) « Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover », *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49, no 1, p. 12-27, <https://doi.org/10.1177/0010880407310833>.
- [28] ZHANG Y., HUA W., ZHOU Z., SUH E., & DELIMITROU C. (2021) « Sinan: Data-Driven, QoS-Aware Cluster Management for Microservices », <http://arxiv.org/abs/2105.13424v1>.
- [29] ZHENG T., YOUN H., & KINCAID C. (2015) « Social network analysis in hospitality research: Exploring the impact of the social structure on organizational performance », *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56, no 1, p. 75-89,